

بعد الجائحة،

إعادة بناء إعلام أقوى

مبادرات ملهمة لضمان استمرارية وسائل الإعلام

صدر في عام 2022 عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
7, place de Fontenoy, 75352 Paris France

الترقيم الدولي الموحّد للكتب: 978-92-3-600123-4



العنوان الأصلي: *After the pandemic, Building back a Stronger Media - Inspiring Initiatives in Ensuring Media Viability*
صدر في عام 2022 عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

ترجمة: TRADUCTEO
صورة الغلاف: Mr. Clinton
رسومات الغلاف الخلفي: Mr. Clinton
تصميم الجرافيك والغلاف والطباعة: Mr. Clinton

كما تشكر اليونسكو المراجعين الأقران: آن مولر، اليونسكو؛ فابيو إيون، اليونسكو؛ أندرو هيسلوب، الرابطة العالمية للصحف وناشري
الأخبار؛ آن نيلسون، مدرسة كولومبيا للشؤون الدولية والعامة؛

مصادر إلهام وإجراءات وسط الكآبة والتشاؤم

تشكّل الأزمة التي تواجه وسائل الإعلام الإخبارية المستقلة، سواء كانت إلكترونية أو تقليدية أو هجينة، تهديداً وجودياً لمجتمعاتنا وتنميتها. وتبيّن ذلك بشكل خاص خلال الجائحة التي سلطت الضوء على مفارقة: في حين اكتست وسائل الإعلام أهمية أكبر من أي وقت مضى بالنسبة للمواطنين كمصدر للمعلومات الموثوقة في عالم غير آمن ومتغير باستمرار، عانت غرف الأخبار الأمرين لدفع فواتيرها.

إذ دفعت الجائحة الاتجاهات السابقة إلى نقطة الأزمة، فعلى سبيل المثال انخفضت حصة الصحف، وهم المنتجون الرئيسيون للصحافة، في الإنفاق الإعلاني العالمي بين عامي 2009 و2020 من 23 إلى 6 في المائة.

وفي خضم كآبة الضغوط المالية المتزايدة، هناك الكثير لنتعلمه من الإبداع والإجراءات التي اتخذتها وسائل الإعلام في جهودها للبقاء على قيد الحياة: إذ يعمل الصحفيون والناشرون والمؤطّرون وغيرهم من العاملين في مجال الإعلام على تطوير استراتيجيات مبتكرة للمساعدة في تعزيز استمرارية وسائل الإعلام المستقلة.

ويعرض هذا المنشور بعض هذه القصص الصغيرة الملهمة والتعليمية:

- النجاح في التعاون عبر الحدود للصحافة الاستقصائية؛
- خدمات تقصّي الحقائق المدرّة للدخل والتي تحارب المعلومات المضلّلة؛
- نماذج الأعمال الجديدة التي تستفيد من احتياجات الجمهور والمعلنين؛
- تعليم ريادة الأعمال للجيل القادم من الصحفيين؛ والمزيد.

انخفضت حصة الصحف في الإنفاق الإعلاني العالمي من 6% إلى 23% بين عامي 2009 و2020.

تُعدّ هذه الخطوات على مستوى الشركات مكمّلات أساسية للحاجة إلى تغييرات أكبر في السياسات الوطنية من أجل الحفاظ على وسائل الإعلام وتحفيز نموّها في جميع أنحاء العالم.



"لما كانت الحروب تتولد في عقول البشر، ففي عقولهم يجب أن تبنى حصون السلام"

بعد الجائحة،

إعادة بناء إعلام أقوى

مبادرات ملهمة لضمان استمرارية وسائل الإعلام

لاري كيلمان Larry Kilman

جدول المحتويات

تمهيد 7

مقدمة 9

تواجه وسائل الإعلام الإخبارية المستقلة تهديداً وجودياً، لكن العديد منها يأتي بحلول استباقية لتعزيز الاستمرارية حتّى يواصل المواطنون تلقي الأخبار والمعلومات الموثوقة التي يحتاجونها. يستعرض هذا الدليل المشاريع المبتكرة والواعدة من جميع أنحاء العالم.

الفصل الأوّل
أمريكا اللاتينية: تعزيز ريادة الأعمال في مجال الصحافة 11

تجد مدارس الصحافة صعوبة في مواكبة التغيّر السريع لعالم الإعلام، لاسيما عند تدريب الصحفيين على إطلاق مشاريعهم الخاصة. بمقدور منهج تعليمي جديد يتعلّق بريادة الأعمال في مجال الصحافة المساعدة في هذا الشأن.

الفصل الثاني
إندونيسيا: عندما يواصل نموذج الأعمال الإعلاني لوسائل الإعلام العمل 16

في حين تخسر وسائل الإعلام في العديد من البلدان معركة عائدات الإعلانات لفائدة منصات مثل جوجل وفيسبوك، تتّخذ بعض البلدان من بين الأكثر كثافة سكانية في العالم مساراً مختلفاً وتنافس الشركات العملاقة بندّية.

الفصل الثالث
شيلي: منصة للدفع تساعد وسائل الإعلام المستقلة والمحلية على كسب الإيرادات 22

قد يمثّل جمع الأموال من المشتركين أو صغار المتبرّعين مهمّة شاقة بالنسبة لوسائل الإعلام المستقلة والمحلية، فهي مهمّة تتطلّب وقتاً وموارد وليست جزءاً من المهارات الأساسية للصحفيين. توفّر Reveniu، وهي منصّة لإدارة الاشتراكات صُمّمت للشركات الناشئة ووسائل الإعلام الرقمية الصغيرة والمنظمات غير الربحية، مقاربة واعدة.

الفصل الرابع
لبنان: تحقيق انتقال ناجح من الصحافة المطبوعة إلى الصحافة الرقمية 28

لا يعدّ الانتقال الناجح من الصحافة المطبوعة إلى الصحافة الورقية حكراً على وسائل الإعلام الغربية الكبيرة وحدها؛ فحتّى في لبنان الذي يعاني من صعوبات جمّة ومن انهيار اقتصادي، تزدهر شركة إعلامية من خلال فهم جمهورها وتوفير ما يحتاجه بطرق جديدة.

الفصل الخامس
أوروبا وإفريقيا: المناصرة تتّخذ جميع الأشكال والأحجام 36

لأوّل برهة، لا شيء بالكاد يجمع بين مجلس الناشرين الأوروبيين ومبادرة الصحافة الحرة في زامبيا. فالأوّل يمثّل بعضاً من أكبر الناشرين في العالم، والثاني يدافع عن الصحفيين في بلد ذي كثافة سكانية منخفضة. لكنّهما يتقاسمان نفس الإجابة عندما يتعلّق الأمر بمهمتهما الأساسية: العمل الاستباقي لخلق بيئة أفضل لوسائل إعلام إخبارية مستقلة ومستدامة.

الفصل السادس
جنوب إفريقيا: وسائل الإعلام المجتمعية تضطلع بدور جديد 43

تستكشف إذاعة مجتمعية في جنوب إفريقيا المعنى الأعمق لمصطلح «المجتمع المحلي»، حيث تقدّم خدمات تتجاوز الإنتاج الإذاعي المعتاد: فهي تجمع الأموال لدفع ثمن الزي المدرسي، وتوفّر أنشطة لكبار السن والأطفال، بل وتساعد في تمويل مراسم الدفن، إلى جانب انجاز مهمتها الأساسية المتمثّلة في إعلام الجمهور. الحفاظ على مقوّمات الاستمرارية ليس أولوية تجارية فحسب، بل أولوية ثقافية أيضاً.

الفصل السابع
على الصعيد العالمي: حماية استقلالية وسائل إعلام المرفق العام 49

تواجه وسائل إعلام المرفق العام عدداً من التحديات التجارية تختلف عمّا تقاسيه وسائل الإعلام الخاصة، لكنّها بدورها مهدّدة بشكل متزايد بالاستبداد والشعبوية. وعلى غرار نظيراتها التجارية، تبتكر وسائل الإعلام العامة لحماية استقلاليتها وإيراداتها.

الفصل الثامن
البرازيل: بروز تقصّي الحقائق، وهي مهارة أساسية لوسائل الإعلام، كاستراتيجية عمل 55

يُعدّ تقصّي الحقائق من صميم العمل الصحفي: يُعتبر تقصّي الحقائق، بالنسبة للعديد من المراسلين ووسائل الإعلام في جميع أنحاء العالم، جوهر الصحافة الموثوقة. وأضحى الآن، في عصر تتكاثر فيه المعلومات الخاطئة والمضلّلة، وسيلة لزيادة الإيرادات.

الفصل التاسع
باكستان: كيف خرجت مجموعة Jang Media Group من الجائحة بسلام 59

لقد واجهت شركات الإعلام الإخباري صعوبات كبيرة عندما انتشرت جائحة كوفيد–19. نسوق هنا قصة حملة استباقية قادتها إحدى الشركات الإعلامية لاستعادة الإيرادات والقرّاء في مواجهة الركود.

الفصل العاشر
منطقة البحر الكاريبي: التعاون عبر الحدود يعزّز الصحافة الاستقصائية 64

تضمّ منطقة البحر الكاريبي عدداً كبيراً من البلدان الجزرية الصغيرة وبالتالي عدداً أكبر من وسائل الإعلام الصغيرة. لكن عندما تجمع المؤسسات الإخبارية مواردها عبر الحدود للتعاون في مجال الصحافة الاستقصائية، فإنّها تعزّز قدراتها ككلّ.

الفصل الحادي عشر
على الصعيد العالمي: صندوق لمقاربات جديدة لتطوير وسائل الإعلام 72

مع إنهيار أسواق وسائل الإعلام، يصبح البحث عن طرق جديدة لدعم وسائل الإعلام المستقلة أمراً بالغ الأهمية. وتتمثّل إحدى المبادرات الجديدة الواعدة في الصندوق الدولي لوسائل الإعلام ذات النفع العام والذي يسعى إلى جمع مليار دولار أمريكي من الأموال الجديدة لتطوير وسائل الإعلام وإعادة تعريف المساعدة الإعلامية.

المراجع والموارد 76

إنّ تعزيز مقوّمات استمرارية وسائل الإعلام يعني تقوية المجتمعات والتنمية وأصبح هدفاً للكثيرين. نقدّم هنا مجموعة مختارة من الموارد التي ترمي إلى جعل وسائل الإعلام المستقلة أكثر قوّة واستدامة.

تمهيد

اعتمدت وسائل الإعلام في مجتمعات عديدة ولفترة طويلة على السوق للمساهمة في ضمان الاستدامة والتنوّع، إذ تموّل الإعلانات والمبيعات الصحافة المستقلة التي يحتاجها المواطنون لاتخاذ قرارات مستنيرة. لكنّ السوق تغيّر وأصبح أداؤه ضعيفاً اليوم بسبب عدد من العوامل المتنوّعة، ممّا يشكّل تهديداً وجودياً لوسائل الإعلام في كلّ مكان.

وهذا الأمر كفيل بإطلاق أجراس الإنذار وجذب قدر أكبر بكثير من اهتمام الحكومات والمنظمات الحكومية الدولية والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الداعمة لوسائل الإعلام. ويُعتبر تطوير الحكومات والجهات المانحة وخبراء التسويق لمقاربات سياسية جديدة تُسهم في ضمان بقاء وسائل الإعلام المستقلة أمراً أساسياً.

لكن لن تكون هذه المبادرات الأساسية فعّالة إلاّ في ظلّ وجود مبادرات تصاعدية تنطلق من المؤسسات الإعلامية نفسها. كما تُبيّنه القصص الواردة في هذا المنشور، يعمل كثيرون في المستوى القاعدي على تطوير استراتيجيات ونماذج أعمال جديدة لمواجهة التحديات.

في تشرين الثاني/نوفمبر 2021، وافقت الدول الأعضاء في اليونسكو البالغ عددها 193 دولة على إعلان ويندهوك+30 بشأن «المعلومات كمنفعة عامة»، والذي يقر بالحاجة إلى اتخاذ إجراءات لدعم قدرتها على البقاء. في هذا السياق، يجري برنامج اليونسكو الدولي لتنمية الاتصال أبحاثاً واستشارات وتبادلاً للمعارف وتوصيات متعلقة بالسياسات. هذا المنشور هو أحد مخرجات هذه المبادرة.

ويُعتبر البرنامج الدولي لتنمية الاتصال المنتدى متعدّد الأطراف الوحيد في منظومة الأمم المتحدة المصمّم لحشد المجتمع الدولي بهدف مناقشة تعزيز تطوير وسائل الإعلام وبيئة صحية لنموّ وسائل الإعلام الحرّة والتعدّدية. وركّز البرنامج الدولي لتنمية الاتصال مشاريعه، لأكثر من 40 عاماً، على الأولويات الأكثر إلحاحاً في تطوير الاتصال في جميع أنحاء العالم.

يُعدّ ضمان مقوّمات استمرارية وسائل الإعلام المستقلة أمراً بالغ الأهمية لجميع المبادرات الأخرى في مجال تطوير وسائل الإعلام. فلا أهمية لأفضل الدورات التدريبية إذا كانت غرف التحرير تعمل بطواقم شبه منعدمة. وعندما تكون وسائل الإعلام ضعيفة، يمكن أن ينتهي بها الأمر إلى خدمة مصالح تجارية وسياسية ضيقة؛ وفي الأثناء، يمكن أن تنتشر المعلومات الخاطئة والمضلّلة دون رادع.

ولا يتعلّق الأمر فقط بضمان استمرارية وسائل الإعلام الحالية وتقويتها حتّى تتمكّن من تغطية مسائل مثل الجائحة وتغيّر المناخ والذكاء الاصطناعي بشكل أفضل. إذ تحتاج مجتمعاتنا إلى توسّع كبير في إنتاج الأخبار، بما في ذلك دخول شركات جديدة يمكنها إيصال المادة الصحفية إلى جميع قطاعات السكان، باللغات وفي المواقع التي يتواجد فيها الناس.

تُعتبر الرابطة العالمية لناشري الأخبار شريكاً رئيسياً لليونسكو في الجهود الرامية لمواجهة التحديات. ويعتمد البرنامج الدولي لتنمية الاتصال، من خلال مثل هذه الشراكات، مقاربة شامة لاستمرارية وسائل الإعلام. وهذا يعني تقييم البيئة الإعلامية برمّتها لمعرفة كيف يمكنها أن تصبح أكثر تمكيناً في هذه المرحلة. وهناك حاجة لدراسة الشركات الإعلامية وممارساتها والعوامل الاقتصادية واللوائح والسياسات التي تمنع استمرارية الإعلام أو تعزّزها، كلّ ذلك بهدف التحديد الدقيق لما يمكن فعله لجعل الإعلام أقوى.

لذا، بالإضافة إلى هذا الدليل، تشرف اليونسكو على:

- بحوث تقودها وحدة البحوث الاقتصادية بالاعتماد على مسودة مؤشرات استمرارية وسائل الإعلام التي أعدّها البرنامج الدولي لتنمية الاتصال؛
- تبادل المعارف والمشاورات الأوسع نطاقاً، التي تنظمها منظمة غير حكومية مقرّها هولندا، وهي Free Press Unlimited، بهدف تحديد أفضل الممارسات والابتكارات وتبادلها، بالإضافة إلى تحديد المسائل الحكومية والقانونية التي تعزّز استمرارية وسائل الإعلام أو تُعيقها؛
- توصيات سياسة للدول الأعضاء في اليونسكو وأصحاب المصلحة الآخرين، تمّت صياغتها بالتعاون مع خبراء من المركز الدولي للصحفيين ومن جامعة كولومبيا.

تدعو أهداف التنمية المستدامة العالم إلى إحراز تقدّم في «وصول الجمهور إلى المعلومات والحريات الأساسية». بدون ذلك، من الصعب تخيّل احراز تقدّم مثالي في نطاق تطلّعات أهداف التنمية المستدامة. وبدون صحافة مستدامة، من الصعب تصوّر كيف يمكن للمجتمعات الحصول على المعلومات والحريات التي تحتاجها لجعل العالم مكاناً أفضل.

جاي بيرجر

أمين البرنامج الدولي لتنمية الاتصال

مقدمة

قالت إيرينا فيداناڤا، الرئيسة التنفيذية لمجلة City Dog البيلاروسية خلال مؤتمر اليونسكو الدولي الخاص بحرية الصحافة في عام 2020، أنّ «نماذج الأعمال لا تعمل في حالات الطوارئ»، وكان من السهل تخيّل قادة الإعلام في غرف التحرير حول العالم وهم يومئون برؤوسهم موافقة على كلامها.

وأضافت بشأن جائحة كوفيد-19 قائلة «لا تمثّل هذه الأزمة فرصة لإعادة ابتكار الصحافة فحسب، بل لإعادة تعريف وسائل الإعلام كمصدر موثوق للأخبار»، حيث كانت الأخبار والمعلومات المستقلة والموثوقة مساهمة منقذة للحياة بالنسبة للمجتمعات في جميع أنحاء العالم، من خلال توفير المعلومات الصحية ومحاربة تفشّي المعلومات الخاطئة والمضلّلة والتي تُعدّ أزمة متنامية في حدّ ذاتها.

وكانت وسائل الإعلام المستقلة تواجه بالفعل تهديداً وجودياً عندما انتشرت جائحة كوفيد-19. إذ تعطّلت نماذج أعمالها بشدّة بسبب الثورة الرقمية وسجّلت خسارة هائلة في عائدات الإعلانات لفائدة المنصات الرقمية العملاقة مثل جوجل وفيسبوك. بدون هذا المصدر التقليدي للتمويل، تُغلق الوسائل الإخبارية أبوابها في أماكن عديدة ويفقد الصحفيون وظائفهم وتُترك المجتمعات دون مصدر موثوق للأخبار المحلية.

وتعمل وسائل الإعلام الإخبارية منذ سنوات على تطوير نماذج أعمال جديدة، بعضها ناجح، لكن أصبحت الإيرادات التي تغذيها غير كافية في أماكن عديدة. وهذا ما يجعلها عرضة للفشل أو أضعف من أن تقاوم الاستحواذ عليها من طرف مصالح سياسية وتجارية تهدّد استقلاليتها. وينطبق ذلك بشكل خاص على العالم النامي، لكن هذا الأمر يوهن المجتمعات في كلّ مكان.

لذلك تحتاج وسائل الإعلام المستقلة في جميع أنحاء العالم إلى دعم إضافي لتعزيز قدرتها على الاستمرار إذا كانت تنوي مواصلة تقديم الأخبار والمعلومات الضرورية للديمقراطية والتنمية المستدامة. ولا ينبغي أن تعني عبارة «إعادة البناء بشكل أفضل» وقف الانزلاق فحسب، بل إضافة وسائل إعلامية جديدة ومقدّمي أخبار جدد، بما في ذلك مشاركة المجموعات التي كانت هامشية نسبياً من حيث امتلاك وسائل الإعلام والسيطرة عليها.

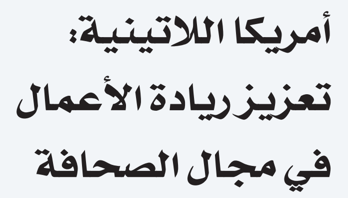
ورغم صعوبة الوضع، لا يزال هناك أمل. فعدد متزايد من الأشخاص يفكّر في التغييرات المطلوبة لإنشاء بيئة ملائمة لوسائل الإعلام مثل التمويل العام أو طلب تحويل إيرادات من شركات الإنترنت؛ كلّ ذلك بطرق لا تؤثّر على الاستقلالية التحريرية والمعايير الصحفية. وتكتمل هذه الصورة الأكبر نطاقاً بمجموعة من المبادرات التي يقودها الصحفيون والمبتكرون ودعاة تطوير وسائل الإعلام. ويستكشف العديد منهم نماذج أعمال بديلة ويهدفون، باعتماد طرق أخرى، على غرار تحديد القرّاء الجدد وتجديد

استراتيجيات الإعلانات والرعاية والبدائل مثل النماذج غير الربحية وإقامة الشبكات لإنتاج الأخبار التعاونية والاستخدام المبتكر للتكنولوجيا والتدريب الأوّلي، إلى تعزيز استمرارية وسائل الإعلام.

وتأتي هذه المبادرات من جميع القطاعات، بما في ذلك من داخل المجتمع الإعلامي نفسه، ولكن أيضاً من المسؤولين والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني وروّاد الأعمال من القطاع الخاص.

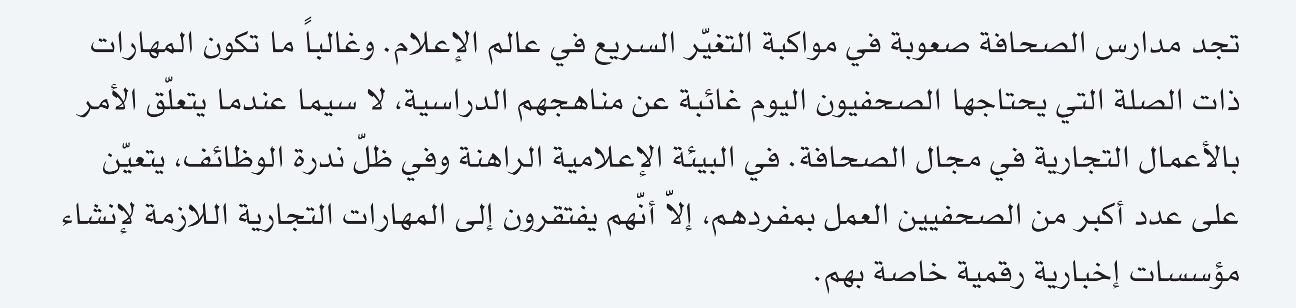
يفحص هذا الدليل بعض هذه المبادرات الواعدة القادمة من الشركات الإعلامية والمنظمات الداعمة لها حول العالم، على أمل أن تُلهم هذه الاستراتيجيات والممارسات الناجحة الآخرين وتوهمهم. ورغم احتوائها على عدد صغير نسبياً من الحالات، إلاّ أنّها تمثّل مجموعة جدّ متنوّعة من الأفكار المبتكرة من بلدان ومواقف مختلفة.

ولتهاوي وسائل الإعلام المستقلة، والذي أشار إليه البعض كانقراض جماعي، تأثير على أسس مجتمعاتنا ذاتها. ولا يتعلّق الأمر بمجرّد انهيار شركات؛ فمن دون وسائل إعلام إخبارية مستقلة، يزدهر الفساد وعدم الكفاءة وتُضعف الحوكمة الرشيدة. واليوم، أصبحت الحاجة إلى معلومات جيّدة تقدمها وسائل إعلام مستقلة وقوية أكبر من أيّ وقت مضى.



الفصل الأوّل

أمريكا اللاتينية: تعزيز ريادة الأعمال في مجال الصحافة



تجد مدارس الصحافة صعوبة في مواكبة التغيّر السريع في عالم الإعلام. وغالباً ما تكون المهارات ذات الصلة التي يحتاجها الصحفيون اليوم غائبة عن مناهجهم الدراسية، لا سيما عندما يتعلّق الأمر بالأعمال التجارية في مجال الصحافة. في البيئة الإعلامية الراهنة وفي ظلّ ندرة الوظائف، يتعيّن على عدد أكبر من الصحفيين العمل بمفردهم، إلاّ أنّهم يفتقرون إلى المهارات التجارية اللازمة لإنشاء مؤسسات إخبارية رقمية خاصة بهم.

بدون هذه المهارات، من المحتمل أن يفشل الصحفيون ورواة القصص الذين تحدوهم نوايا حسنة في انشاء مؤسسات مستدامة يمكن من خلالها تقاسم أعمالهم.

وواجهت ميخال ياتربنر، الشريكة المؤسسة ومديرة SembraMedia، هذه الفجوة المعرفية بشكل مباشر. إذ أدارت على مدى ثلاث سنوات، وهي لا تزال في الجامعة، مجلة شهيرة في بوينس آيرس تسمى Cultra، لكنّها واجهت صعوبات في تطوير نموذج للإيرادات عندما أدّى نقص ورق الصحف إلى انهيار الأعمال التجارية وأصبح الإنترنت هو الملاذ الوحيد.

وقالت: «لم نعد قادرين على الطباعة. كانت لدينا منصة رقمية، لكنّنا لم نكن نعرف كيف نبني مشروعاً تجارياً بالاستناد إليها».

ولم تستطع جامعتها تقديم الكثير من المساعدة. «لقد كانوا يدرّسون المهارات الأساسية ولكن لا شيء عن نماذج الأعمال». «فكّرت أنّه يتوجّب علينا معرفة هذه الأشياء عندما نتخرّج. يجب أن أمتلك المهارات وينبغي أن تبقينا الجامعات على اطلاع».

وأغلقت المجلة أبوابها في نهاية المطاف، لكن ياتربنر واصلت بحثها عن استراتيجيات مبتكرة للإيرادات على الإنترنت. وبدأت في عام 2012، بعد جمعها لحالات واعدة، في تدريس ورش عمل حول ما تعلّمته.

وبدأت في مقابلة أشخاص متقاربين في الرأي، بما في ذلك شريكتها التجارية المستقبلية، جانين وارنر، التي كانت تدرّس ريادة الأعمال في مجال الصحافة في مركز نايت للصحافة في الأمريكتين بجامعة تكساس. وانطلقت الشريكتان في تحديد استراتيجيات الإيرادات على الإنترنت والمقاربات المبتكرة وأنشأتا شبكة من رواد الأعمال وأساتذة الصحافة المهتمين بالموضوع وأسّستا SembraMedia. كما طوّرتا دليلاً على الإنترنت يحدّد وسائل الاعلام الرقمية الأصلية المستقلة، بما في ذلك معلومات عن فرقها وابتكاراتها ونماذج أعمالها. ويضمّ الدليل اليوم أكثر من 800 منظمة صحفية.

وواصلت SembraMedia تقاسم أفضل الممارسات والمقابلات والموارد الرقمية وفرص التمويل المتاحة لأصحاب المشاريع الإعلامية. ونشرت المنظمة، في عام 2017، «نقطة الانقلاب»، وهي دراسة لمؤسسات الأخبار الرقمية في أمريكا اللاتينية قامت باستعراض التحديات والفرص ونماذج الأعمال المتنوّعة التي تُبقي وسائل الاعلام هذه قائمة.

كانت دراسة «نقطة الانقلاب»، التي نُشرت بدعم من شبكة أميديار، أوّل دراسة شاملة لروّاد الأعمال في مجال الإعلام الرقمي في أمريكا اللاتينية وللمخاطر التي يواجهونها ولإمكانية ظهور نموذج أعمال قابل للتطبيق من طرف الصحافة المستقلة عالية الجودة في المنطقة. وتمّت دراسة مائة وسيلة اعلامية رقمية من الأرجنتين والبرازيل وكولومبيا والمكسيك، بحساب 25 وسيلة اعلامية من كلّ بلد.

وقدّمت «نقطة الانقلاب» ودراسات الحالة الواردة فيها الأساس لتطوير مقاربة جديدة لريادة الأعمال في مجال الصحافة. وقالت ياتربنر «كانت لدينا نظريات عديدة بشأن الشركات الناشئة، لكن لم تتح لنا الفرصة لإثبات نجاحها في هذا النظام البيئي. والآن تمّ التحقّق من المفهوم. لقد نشرنا «نقطة الانقلاب» في عام 2017 وتنير هذه الدراسة كلّ تدريب ننجزه».

«لطالما اعتقدنا أنّ تنويع الإيرادات أمر أساسي ولكنّنا أثبتنا عند كتابة «نقطة الانقلاب» أنّ وسائل الإعلام الناجحة لديها مصادر دخل متعدّدة. فأكثر من 66 في المائة من وسائل الإعلام التي استجوبناها تملك ثلاثة مصادر دخل نشطة على الأقلّ».

"نودّ أن تقوم غالبية الجامعات بتدريس ذلك، وعندما يحدث ذلك - ونعلم أنّ ذلك لن يحدث بين عشية وضحاها - سيكون هذا الأمر حقاً تغييراً هيكلياً في النظام البيئي. هذا هو المفتاح".

ميخال ياتربنر، الشريكة المؤسسة ومديرة SembraMedia

كما اهتمّت SembraMedia بعمق بكيفية تدريس الأعمال وريادة الأعمال في مدارس الصحافة بأمريكا اللاتينية، ونشرت النتائج في «نقطة الانقلاب» التي حدّدت صفات أساتذة ريادة الأعمال في مجال الصحافة وفحصت محتوى البرامج وتأثيرها وقدّمت توصيات للتوسّع وإدخال تحسينات.

وقالت ياتربنر: «لم نكتف بتحديد الجامعات التي تدرّسها، بل قمنا أيضاً بقياس النتائج التي حصلت عليها، فهناك ثلاثة في المائة من الجامعات التي تدرّس بالفعل ريادة الأعمال في مجال الصحافة. لقد اكتشفنا وجود عدد كبير من وسائل الاعلام الجديدة التي تمّ إنشاؤها انطلاقاً من هذه الجامعات واعتقدنا أنّه من الضروري بناء شبكة وإنشاء مواد تعليمية وتوفيرها لها لبدء التدريس بسهولة أكبر.»

وأثبتت شبكة أساتذة ريادة الأعمال في مجال الصحافة، والتي تضمّ مدرّسين من حوالي 20 دولة، أنّها أساسية. وقالت ياتربنر: «لقد اكتشفتا أنّ الجامعات لا تتقبّل بسهولة إضافة أشياء جديدة إلى مناهجها أو تغيير مناهجها. الأساتذة هم من يطوّرون أنفسهم باستمرار. لذلك أكّدنا بالفعل فكرة أنّ الأساتذة سيحدثون التغيير».

كما تعمل الشبكة كمنصة اختبار وتدريب على مقاربة جديدة لريادة الأعمال لطلاب الصحافة. وأضافت ياتربنر: «لقد انتهى بنا الأمر إلى تطوير مناهج لا يملكها أحد. وبالنسبة لأولئك الذين أرادوا إدراجها في برنامجهم، كانت المناهج جاهزة وتحظى بدعمنا ومصداقيتنا. نحن نعمل مع الشبكة لاختبار المناهج قبل إطلاقها في عام 2019.»

كما تمّ تعزيز المناهج الدراسية من خلال عمل SembraMedia المستمر مع المئات من رواد الأعمال في مجال وسائل الاعلامية الرقمية الأصلية في أمريكا اللاتينية والصلات التي توفّرها بين الصحفيين وغيرهم من روّاد الأعمال الاجتماعيين. وتمثّل شبكتها الإقليمية أكثر من 800 منشور رقمي وتتقاسم أفضل الممارسات والأفكار المبتكرة.

ويحدّد المنهج التعليمي الذي تمّ تطويره بمساعدة من مبادرة أخبار جوجل مفهوم ريادة الأعمال في مجال الصحافة، مع توفير أمثلة ودراسات حالات، ويقدّم مصادر تمويل مختلفة ويوفّر خطة متدرّجة لبناء مفهوم وتطوير منتجات قابلة للتطبيق وتنفيذ خطة عمل. ويوفّر الخبرة التجارية اللازمة للصحفيين الذين غالباً ما يدخلون المهنة لأسباب مثالية ويركّزون على مهمّتهم أكثر من التركيز على كسب المال.

بالإضافة إلى إتاحة المنهج التعليمي للأساتذة، تقدّم SembraMedia دروساً مباشرة للصحفيين أنفسهم، من خلال مدرسة SembraMedia الافتراضية، وهي عبارة عن منصة موارد تعليمية حول الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لدخول غمار ريادة الأعمال في مجال الصحافة.

وتقدّم المدرسة أكثر من 30 درساً، مدّة كلّ منها ساعة تقريباً، في طيف واسع من مواضيع ريادة الأعمال في مجال الصحافة. وتشمل هذه المواضيع: كيفية تطوير نماذج الأعمال؛ كيفية عرض مشروعك على جامعي التبرعات؛ كيفية إنشاء الفرق وإدارتها؛ الاتصالات؛ وإنشاء علامة تجارية شخصية. كما تُعتبر المنصة مصدراً للأساتذة الذين يستخدمون منهج الصحافة التعليمي؛ وبدلاً من تخصيص فصل من كتاب للواجب المنزلي، يمكنهم أن يطلبوا من الطلاب مراجعة واستكمال الأنشطة في أحد فصول المدرسة.

ويتمثّل التحدي التالي في استخدام المنهج التعليمي على نطاق أوسع. وأطلقت SembraMedia، في عام 2020، برنامجين إقليميين، أحدهما للطلاب والآخر للأساتذة. وكان من بين المشاركين أكثر من 100 أستاذ لم يسبق لهم تدريس ريادة الأعمال في مجال الصحافة ولكنّهم أرادوا إدراجها في دروسهم.

وأطلقت SembraMedia، في عام 2021، سلسلة من البرامج الوطنية للأساتذة والطلاب، بدأت بـ30 أستاذاً في الأرجنتين، وستتبعها مبادرات مماثلة في أماكن أخرى من أمريكا الجنوبية. وقالت ياتربنر: «لدينا الآن مجموعة متنوّعة من الأساتذة، من مقاطعات مختلفة في الأرجنتين. لقد أردنا الخروج من المدن الكبرى».



ميجال لاستريبنير، مؤسسة مشارِكة ومديرة **SembraMedia**
© Mijal Lastrebner

«نحن لا نوفّر التدريب والتواصل فحسب، بل نقدم أيضاً رسائل إخبارية شهرية لإبقائهم على اطلاع دائم. ولا يقتصر الأمر على التحدّث والتدريب بشأن كيفية استخدام المناهج الدراسية، بل يجب أيضاً ابقاؤهم على اطلاع ومرتبطين بالشبكة، حتّى يتمكّنوا من مواصلة التدريس بشكل مستقلّ وبالتشاور مع أقرانهم».

وتكون المشاركة من خلال دعوات مفتوحة والطلب يفوق الشغورات. لكنّ الأشخاص الذين لم يلتحقوا ببرنامج التدريب الرسمي يظلّون في الشبكة ويمكنهم الاشتراك في الرسائل الإخبارية وغيرها من المواد. وقالت ياتربنر: «نبقيهم على اطلاع لأنّهم ربّما دخلوا الموضوع للتوّ أو بدأوا للتوّ في تدريس الصحافة أو أنّ الكثير منهم شاركوا في برامج أخرى».

وقالت ياتربنر أنّ الهدف النهائي يتمثّل في تحقيق زيادة كبيرة في تدريب وتدريس ريادة الأعمال في مجال الصحافة في الجامعات.

وأضافت: «نحن نرى بالفعل مقدار فتح الجامعات لبرامجها الصحفية، من خلال محادثات مع رواد الأعمال أو معنا. نلاحظ وجود تغيير كبير في طريقة التفكير في تلك الجامعات، ليس فقط في المناهج الدراسية، وكذلك في الخبرة التي يكتسبها الطالب من عملية التدريب».

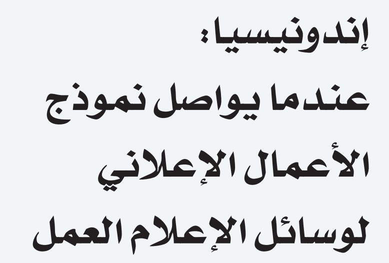
«نودّ أن تقوم غالبية الجامعات بتدريس ذلك، وعندما يحدث ذلك – ونعلم أنّ ذلك لن يحدث بين عشية وضحاها – سيكون هذا الأمر حقاً تغييراً هيكلياً في النظام البيئي. هذا هو المفتاح».

هناك أيضاً مهمّة شخصية. إذ واجهت مؤسّستا SembraMedia، في مسيرتهما الإعلامية، صعوبات تتعلّق بتحوّل أعمال وسائل الاعلام الرقمية. وقالت ياتربنر: «كلانا يريد أن يجنّب الآخرين هذه الصعوبات وأن يتفادى الناس نقص المعلومات حتّى لا يرتكبوا جميع الأخطاء التي ارتكبناها بصفتنا روّاد أعمال شباب».

«كان لدي فريق يتكوّن من 20 شخصاً. كان هناك أناس كثر يعتمدون عليّ. لذلك كان لكلّ أخطائي ونقص معلوماتي عواقب. لقد أردت التأكّد من عدم حدوث ذلك لي أو لأيّ شخص آخر مرّة أخرى. وكانت الطريقة الوحيدة هي الحصول على معلومات ميدانية. من الواضح أنّ التقارير مهمّة، لكنّ التدريب الرسمي والعقلية هما كلّ شيء».

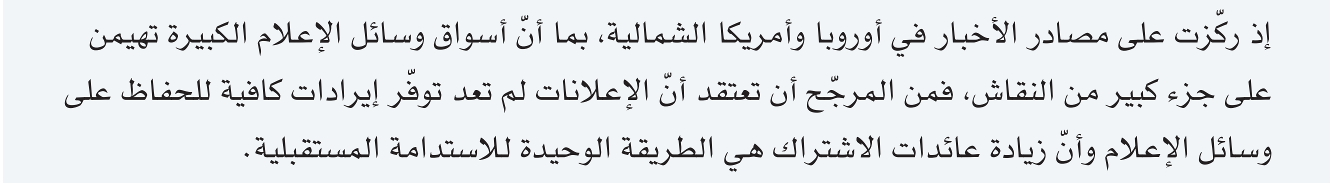
«الكثير من الصحفيين لا يتحدثون عن المال والكثير منهم يتعرّضون للاستغلال. لأنّه يوجد دائماً شخص ما سيقوم بعملك براتب أقلّ وليس هناك الكثير من الفرص في النظام البيئي التقليدي. أنت بحاجة إلى المزيد من الروّاد في الصناعة... ونظراً للطريقة التي تسير بها الصناعة، لن يحصل الجميع على فرصة ثانية لدراسة الأعمال».

وفقاً لـSembraMedia، قدّمت المبادرة في عام 2020 استشارات لـ22 مشروعاً إعلامياً مستقلاً، ممّا أدّى إلى 33 تغييراً في نماذج الأعمال و86 مصدراً جديداً للإيرادات.



الفصل الثاني

إندونيسيا:
عندما يواصل نموذج
الأعمال الإعلاني
لوسائل الإعلام العمل



إذ ركّزت على مصادر الأخبار في أوروبا وأمريكا الشمالية، بما أنّ أسواق وسائل الإعلام الكبيرة تهيمن على جزء كبير من النقاش، فمن المرجّح أن تعتقد أنّ الإعلانات لم تعد توفّر إيرادات كافية للحفاظ على وسائل الإعلام وأنّ زيادة عائدات الاشتراك هي الطريقة الوحيدة للاستدامة المستقبلية.

ويهيمن هذا الرأي على المناقشات الدولية حول نماذج الأعمال التي ستدعم مستقبل شركات الأخبار الرقمية. ويبدو وكأنّ الصناعة قد تنازلت عن سوق الإعلانات لفائدة جوجل وفيسبوك وتسعى بدلاً من ذلك للحصول على تعويضات من المنصات التي بنت أعمالها جزئياً على ظهر المحتوى الإعلامي. ويبدو جعل القرّاء يدفعون مقابل الوصول أكثر نموذج إخباري واعد في المستقبل.

لكن هذه المقاربة ليست ببساطة خياراً متاحاً في البلدان التي تضمّ جزءاً كبيراً من سكان العالم: إندونيسيا وإلى حدّ ما الصين والهند. ففي معظم الحالات، جعل الناس يدفعون مقابل الأخبار عبر الإنترنت لا يجدي نفعاً من منظور تجاري.

حيث يقول وينستون أوتومو، المؤسّس والرئيس التنفيذي لشركة IDN Media، وهي المنصة الإعلامية الرائدة لجيل الألفية والجيل «زد» في إندونيسيا والتي تضمّ أكثر من 70 مليون مستخدم نشط شهرياً، «السبب في ذلك هو أنّ المحتوى الذي يتمّ نشره في إندونيسيا هو محتوى مجاني، لذلك سيكون الوضع في غاية الصعوبة في حال فرض اشتراك أو جدار دفع».

«ويتمثّل السبب الثاني في طريقة الدفع. بالنسبة للاشتراكات، تحتاج إلى بطاقات ائتمان لإجراء دفوعات متكرّرة. ولا تملك إندونيسيا ذلك، لكن لدينا محافظ رقمية. ويمكن للناس القيام بدفوعات عرضية، مدفوعات بالغة الصغر. لذلك ينبغي أن نعتبر إندونيسيا أكثر شبهاً بالصين أو الهند، بدلاً من الولايات المتحدة».

في حين تركّز نظيراتها في أوروبا وأمريكا الشمالية على بناء استراتيجيات الاشتراك، تواصل العديد من الشركات الآسيوية التركيز على عائدات الإعلانات رغم وجود عملاقي الإعلانات جوجل وفيسبوك الذي يلوح في الأفق.

وتُعدّ IDN Media مثالاً ممتازاً: لقد انطلقت في غرفة نوم أوتومو كهواية أثناء عمله لدى جوجل. وعلى غرار الكثير من الناس، دخل ذلك المجال لأنّه يحبّ المحتوى ووسائل الإعلام. وكان هناك جمهور لما يريد قوله.

بعد تلك البداية المتواضعة، أطلق وينستون وشقيقه ويليام IDN Media في عام 2014. وهي اليوم منصة إعلامية توظّف أكثر من 600 شخص وتصل إلى عشرات الملايين في جميع أنحاء إندونيسيا، مع تسجيل نموّ برقمين في الإيرادات والأرباح على مدى ثلاث سنوات متتالية، حتّى في خضم الجائحة. فهي لا توفّر مجموعة متنوّعة من المحتويات الجذابة فحسب، بل تقدّم أيضاً التسويق والدعم للمعلنين الذين لا يستهويهم هذا الجمهور الهائل فقط، بل الخدمات نفسها. وجعل الأخوان أوتومو من السهل الإعلان من خلال IDN.

إذ توفّر IDN العديد من وسائل الاعلام الرقمية، مع تجميع علامتها التجارية الخاصة ومواضيعها ومحتواها في منصة واحدة تسمى IDN App: الأخبار والترفيه، والأزياء والجمال، وتربية الأطفال، والرياضات الإلكترونية التنافسية متعددة اللاعبين عبر الإنترنت (الرياضات الإلكترونية)، والطبخ، وأيّ مواضيع أخرى تجذب جماهيرُها المعلنين والجهات الراعية بشكل كاف. والأهمّ من ذلك، وعلاوة على خدمات التسويق والدعم، توفّر الشركة لهؤلاء المعلنين خدمات أخرى لا تستطيع العديد من شركات الإعلام العالمية تقديمها، مثل ضمان عدم وضع الإعلانات بجوار معلومات مضللة أو محتوى يحثّ على الكراهية.

لكنّها أكثر من مجرد شركة ترفيه؛ فمهمتها تتمثّل في «دمقرطة المعلومات لكلّ إندونيسي، من آتشيه إلى بابوا، وإحداث تأثيرات إيجابية على المجتمع».

ويقول أوتومو «تسعون في المائة من المحتوى الإعلامي الموجود على الإنترنت يتعلّق بجاكارتا. فإذا وقع حادث في جاكرتا، فإنّه يصبح خبراً وطنياً. ولكن إذا كان هناك حادث خارج جاكرتا، فلا أحد بالكاد يسمع به».

وأضاف أوتومو أنّ هذا الأمر يتجاوز بكثير مجرّد مسألة هيمنة إقليمية. فله تأثير اقتصادي هائل.



مؤسسي وينستون أوتومو IDN Media

"لتصبح دولة ما دولة ذات دخل مرتفع ودولة من دول العالم المتقدّم، نحتاج إلى سدّ فجوة المعلومات".

وينستون أوتومو،
المؤسّس والرئيس التنفيذي
لشركة IDN Media

© Winston Utomo

وقال: «لتصبح دولة ما دولة ذات دخل مرتفع ودولة من دول العالم المتقدّم، نحتاج إلى سدّ فجوة المعلومات القائمة في إندونيسيا. من المستحيل تنمية بلد يكون فيه سكان جاكرتا ومدن قليلة أخرى متعلّمين وعلى اطلاع جيّد. نحتاج إلى أن يفهم الجميع في إندونيسيا وأن يكون لديهم السياق وأن يكونوا مزوّدين بالمعلومات الصحيحة. ولهذا السبب تتمثّل مهمتنا، في IDN Media، في دمقرطة المعلومات. إذ يُعدّ الوصول إلى المعلومات الجيدة حقاً انسانياً أساسياً لكلّ فرد في إندونيسيا».

وأوضح أوتومو: «لتبسيط الأمر، نحن منصة وسائل إعلامية متكاملة. لدينا أخبار وترفيه، لدينا الموضة والجمال، وتربية الأطفال، والرياضات الإلكترونية. ننتج أفلاماً للسينما، ونرخّص المحتوى أيضاً، ولدينا إعلانات خارج المنزل (في الهواء الطلق)، والعديد من الوسائط الأخرى. كلّ ذلك تحت العلامة التجارية والتكنولوجيا الخاصة بـIDN. كلّ شيء في نظام بيئي واحد، وهو ما يسمح بتوصيل جميع المستخدمين في نظامنا البيئي وبربط كلّ شيء بنظامنا الإعلاني لأنّنا نحقق أرباحاً من الإعلانات».

مفتاح النجاح هو أن تكون لديك استراتيجية عمل مختلفة وفريدة من نوعها تخدم المشاغل الأساسية للمستخدمين. وتوفّر IDN نسخة إندونيسية لمنصة تجميع المحتوى، مع محتوى محلي تقدّمه الشركة ومستخدموها أنفسهم.

على سبيل المثال، منصتها الرئيسية، IDN Times، هي ما يسميه أوتومو «أوبر للكتّاب»، حيث يمكن لأيّ شخص إرسال قصص. ويحتوي الموقع على عشرات الآلاف من الأعضاء النشطين، حيث يقومون بإنتاج أكثر من 10000 مقالة شهرياً.

وقال أوتومو: «على المدى القصير، علينا استكشاف عروض فريدة لا تملكها الشركات الأخرى. مثل الجمع بين منصات التسويق خارج المنزل (في الهواء الطلق) والتسويق الإبداعي مع أعمالنا الأخرى. لن تدخل العديد من الشركات الأخرى هذا النوع من الأعمال. نحن نقدّم حلاً بزاوية 360 درجة، لذلك يمكننا توفير أي شيء يحتاجه العميل. فالشركات الأخرى تحاول التعايش مع شركات الإنترنت العالمية، مع الحصول على حصة جيّدة من الكعكة».

«هذا هو الحلّ على المدى القصير. لكن الحل على المدى الطويل، وهو ما نبنيه الآن، يقتضي إنشاء تطبيق فائق للمحتوى ومنصة وسائط شاملة لجميع أنواع المحتوى. هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكننا من خلالها النمو لنصبح لاعباً رئيسياً ولضمان استدامة أكبر».

ولكن اعتماداً على ما حدث في السابق، فإنّ جوجل وفيسبوك بارعان في اكتشاف نجاحات الآخرين واغتنام الفرص وإنشاء منتجات وخدمات جديدة تنافس مباشرة الشركات الناشئة. ويعتقد أوتومو أنّ هناك حدوداً لهذه الاستراتيجية ويراهن على قدرة IDN على مواصلة تمييز نفسها وجذب عائدات الإعلانات.

وأضاف «في نهاية المطاف، في العديد من البلدان، لا سيما في بلد نام تكون فيه الحكومة طموحة للغاية، سيكون هناك دائماً لاعبون محليون. هذا ما أؤمن به على الدّوامً. وهو أمر صحي للمستخدمين والمعلنين والنظام البيئي وللجميع».

«أعلم أنّه ذلك طَموح للغاية، لكنّنا نعمل عليه الآن. نعتقد أنّه في مقدورنا تحقيق ذلك من أجل مستقبل بلدنا العزيز إندونيسيا».

ولتحقيق هذه الرؤية، تعمل IDN جاهدة لتنمية نظامها الإيكولوجي. وتُعتبر مقاربة IDN لتطوير محتوى جديد منهجية وتعتمد على ثلاثة معايير.

«المعيار الأوّل، ما هو حجم الجمهور؟ إذا تعلّق الأمر بسوق فيه جمهور صغير، فنحن لا نريد الدخول. دعنا نأخذ مثال البستنة. نعم، لديها جمهور، لكن بالنسبة لنا، ليس جمهوراً كبيراً بما فيه الكفاية. لهذا السبب أطلقنا الرياضات الإلكترونية. لأنّها تمثّل سوقاً كبيراً في إندونيسيا وقاعدة مستخدمين كبيرة. وبالتالي، يكون العامل الأوّل هو عدد المستخدمين المحتملين».

«العامل الثاني هو عائدات الإعلانات المحتملة لقطاع معيّن. إذا كانت العائدات صغيرة، فنحن لا نريد الدخول. نريد الدخول في قطاع يسمح بتحقيق أرباح مستدامة من المعلنين».

والعامل الثالث هو المشهد التنافسي. هل يوجد لاعب آخر في السوق؟ إذا كان هناك لاعبون أو إذ كان عددهم كبيراً جداً، فنحن لا نريد الدخول. على سبيل المثال، كرة القدم. بما أنّ العديد من وسائل الاعلام تملك فئات خاصة بكرة القدم، فنحن لا نريد الدخول، حتى لو كان سوقاً كبيراً. لذا ندخل في أمور أخرى. في الرياضات الإلكترونية، نحن في المرتبة الأولى. في الموضة والجمال، نحن في المرتبة الأولى. في تربية الأطفال، نحن في المرتبة الأولى. لذلك نريد دخول سوق كبير يوفّر لنا فرصة كبيرة لنكون في المرتبة الأولى.»

مؤسسو IDN Media لتصبح دولة ما دولة ذات دخل مرتفع ودولة من دول العالم المتقدّم، نحتاج إلى سدّ فجوة المعلومات.

وينستون أوتومو،
المؤسّس والرئيس التنفيذي لشركة IDN Media

في حين يحتلّ المحتوى الصدارة، إلاّ أنّ تجربة المستخدم هي أيضاً عنصر أساسي للنجاح. ويقدّم تطبيق IDN مجموعة متنوّعة من حوافز التخصيص والاستخدام التي تحافظ على عودة الجمهور وبقائه على المنصة. وقال أوتومو «ما زلنا نعتمد على فيسبوك وجوجل، لا تفهموني خطأ. فيسبوك وجوجل هما منصتان وشريكتان مذهلتان. ونحن نقدّر العمل معهما. رغم ذلك، نحاول تحقيق التوازن بين إحالة الزيارات والتركيز على النموّ العضوي».

بالنسبة للشركات الإعلامية التي تريد أن تحذو حذوه، قال أوتومو: «لتكون الشركة مستدامة، لتكون الشركة كبيرة ومستدامة، يجب أن نركّز على أمرين: إنشاء المحتوى وتوزيعه المحتوى، وفي نهاية المطاف، إنشاء منصّة شاملة.»

وقال «يجب إيلاء توزيع المحتوى نفس القدر من الأهمية الذي نوليه لإنشاء المحتوى. أشعر أنّ العديد من الشركات الإعلامية تركّز كثيراً على إنشاء المحتوى، لكنّها تهمل توزيع المحتوى. إنّها تقدّم محتوى في غاية الجودة، لكنّها لا تولي اهتماماً كافياً لتوزيع المحتوى».

«بالنسبة لي، فإنّ أفضل طريقة تمكّن شركات الإعلام من النموّ والاستدامة هي التحكّم في إنشاء المحتوى وتوزيعه. قبل عشرين عاماً، كان التلفزيون هو الوسيلة الإعلامية المفضّلة. إذا نظرت إلى الكفاءة الأساسية، فإنّ التلفزيون يتحكّم في جانب خلق المحتوى، لكنّه يتحكّم أيضاً في جانب التوزيع من خلال حقوق البثّ التي يشتريها من خلال الحكومة. إنّه قوي للغاية. لكن الآن، يمكن للجميع أن يقول أملك شركة إعلامية. لكن عندما ننظر إلى سلسلة القيمة، فإنّهم يركّزون فقط على خلق المحتوى. ويركّزون على هذا الأمر فقط. يجب ألاّ يقتصر دور الإعلام على خلق المحتوى فحسب، بل يجب أن تقوم وسائل الإعلام بتوزيع المحتوى كذلك. لذلك أعتقد أنّ هذا هو الاختلاف الرئيسي في تعريف وسائل الإعلام اليوم مقارنة بما كان عليه الأمر قبل عشرين عاماً».

الفصل الثالث

شيلي: من الصحافة إلى الأعمال، لدعم وسائل الإعلام الإخبارية الصغيرة والناشئة

لم يكن ميغيل باز يرغب على الاطلاق في الاهتمام بالجانب التجاري لوسائل الإعلام الإخبارية. لقد كان صحفياً قلباً وقالباً وساهم في نهضة وسائل الإعلام المستقلة في شيلي في بداية العقد الأوّل من القرن الحادي والعشرين. لكنّ مسيرته اتخذت منحى غير متوقّع.

لقد كان باز سعيداً بالعمل كمراسل متعمّق لطيف متنوّع من المنشورات الشيلية. وأصبح، في سن الرابعة والعشرين، المحرّر المؤسّس لمجلة El Periodista قبل الانتقال إلى صحيفة جديدة تصدر يوم الأحد وهي La Nación Domingo، ثم إلى El Mostrador، وهو أوّل موقع رقمي إخباري بالكامل في شيلي. وهو مؤسّس موقع Poderopedia أو Powerpedia، وهو موقع إلكتروني يحدّد الفاعلين في مجال الأعمال والسياسة. وكان زميلاً في مؤسّسة نيمان التابعة لجامعة هارفارد ومركز بيركمان كلاين للإنترنت والمجتمع.

ولو سمحت الظروف بذلك، فمن المرجّح أنّ يبقى باز مراسلاً إلى يومنا هذا. لكنّ مسيرته المهنية أخذت منعطفاً بسبب الضعف المزمن الذي تشكو منه العديد من المؤسسات الإعلامية، لا سيما في زمن الأزمة الاقتصادية، حيث لم يتمكّن الجانب التجاري من الازدهار وتوفير الظروف الضرورية لوجود غرف تحرير قوية.

وقال باز الذي كان يؤمن بقدرته على تحسين الأمور «في جميع الأماكن التي عملت فيها، لاحظت نقصاً في قدرة الإدارة على جعل الأمور تنمو.»

وأضاف: «لم يكن الذهاب إلى جانب الأعمال أو الجانب التكنولوجي أو الاستراتيجي للصحيفة من بين اهتماماتي. لم أختر أن أكون رائد أعمال. لقد كانت ضرورة ملحّة لأنّ الجانب التجاري للمؤسسات الإخبارية فظيع. وهذا ما يحدث في أماكن عديدة وهو جزء من عملية التعلّم».

بدأ باز تعليمه في مجال الأعمال في El Mostrador، حيث تولّى مسؤولية الاستراتيجية الرقمية وتعلّم كيفية الاستفادة من البيانات والمقاييس والمهارات الأخرى التي تعتبر أساسية في تحوّل الأخبار الرقمية. ولكن بعد أربع سنوات، عندما رُفض طلبه الحصول على حصة في رأس المال، انتقل إلى عمل آخر.

وكانت وجهته التالية Poderopedia وهي وسيلة اعلام جدّ مؤثّرة إلاّ أنّها تعاني من مشاكل تمويل دائمة. لقد كان دليل الأعمال والسياسة «ناجحاً للغاية من نواح عديدة، ولكنّه كان يطرح تحديات». وأضاف: «لقد ارتكبنا الكثير من الأخطاء لكنّني تعلّمت منها بشكلٍ لا يصدّق. وتتمثّل إحدى النتائج الجيدة لـ Poderopedia في إلهامها لعدد لا يحصى من المنظمات الصحفية والمنظمات غير الربحية حول العالم لبدء التفكير في تحليل شبكة السلطة. لقد كان ذلك جيداً للصحافة».

رغم ذلك، أجرى باز زمالته في جامعة هارفارد وبقي في الأوساط الأكاديمية كأستاذ في جامعة مدينة نيويورك، حيث درّس صحافة البيانات وريادة الأعمال وصحافة المشاركة. وعاد إلى شيلي في عام 2019 عازماً على إطلاق مؤسسة إعلامية جديدة تستند إلى جميع خبراته السابقة، لكنّ خططه تعثّرت بسبب نقص التمويل.

وقال: «اعتقدت أنّ هناك فرصة جيدة للدخول بقوّة من خلال منظمة جديدة تدار بطريقة عام 2020 و2021. وبطبيعة الحال، كنت أعلم أنّ الإعلانات لم تعد مجدية تجارياً. إذا كنت ترغب في تقديم صحافة جيّدة وهامّة تخدم مجتمعك، فأنت تحتاج إلى نموذج عمل «شامل»، مع مصادر تمويل متعدّدة. يمكنك الحصول على «وسائل إعلام تعتمد على قوّة القرّاء» وتحصد اشتراكات، لكنّنا نعلم أنّها لن تكون الخيار الوحيد. يمكننا أيضاً التقدّم بطلبات للحصول على تمويلات. وسنرى وحدات اقتصادية صغيرة مختلفة. يمكننا الحصول على الكثير من هذه الأمور، دعنا نقول أربعة من هذه المصادر (مصادر الإيرادات) ونرى كيف تسير الأمور. ولكن للقيام بذلك، كنتُ بحاجة إلى الكثير من الأموال للانطلاق ولم يكن أحد على استعداد لاستثمارها مقدماً».

وتبيّن أنّه من الصعب العثور على تلك التمويلات، ولا عجب في ذلك. ويشرح باز قائلاً: «قلت بوضوح شديد أنّني لن أقوم بالأمر ما لم يكن لدي شريك مؤسس جيّد يتمتّع بخبرة واسعة في مجال الأعمال. كان هناك شخص على وجه التحديد، وكان عرضي موجّها له، «أريد أن أدعوك للمشاركة في تأسيس منظمة قد تفشل بنسبة 90 في المائة، وحتّى لو كسبنا مالاً، فلن يكون من قبيل المبالغ التي اعتدت عليها. وستثير غضب أحد أفراد عائلتك أو أصدقائك ومعارفك بسبب شيء نشرته غرفة التحرير، ولن يصدقوك عندما تقول أنّه لا علاقة لك بالخبر. هل تريد العمل معي؟» لم أكن أرغب في إعطاء انتظارات خاطئة لأيّ كان بشأن نتائج إطلاق غرفة تحرير في أمريكا اللاتينية».

للحصول على غرفة أخبار قوية، يجب أن تكون لديكم قدرة جيدة على التعامل من المجتمع وعلى الإنصات.

ميغيل باز،
Reveniu

وعندما فشل في جمع الأموال، كان باز على وشك الضياع. ومرّة أخرى، اعتمد على خبرته للتوصّل إلى خطة بديلة. واتضح أنّ الخطة البديلة، وهو مشروع لمساعدة وسائل الإعلام الإخبارية الناشئة على زيادة إيرادات الاشتراك، كانت جذابة. وأدرك أنّ قدرة المؤسسات الإخبارية على إطلاق نظام العضويات وجذب الاشتراكات كانت أمراً صعباً وتحتاج إلى معالجة.

وكانت المشكلة حادة بشكل خاص في أمريكا اللاتينية، حيث قد يكون من الصعب استخدام بوابات الدفع. وقال باز: «لقد صُمّمت الأنظمة المصرفية في أمريكا اللاتينية لضمان الامتثال ولجعل المحامين يشعرون بالأمان، بدلاً من تقديم تجربة جيدة للعملاء. لا تشبه الأمور ما نجده في الولايات المتحدة، حيث تذهب إلى موقع إلكتروني وتضيف بطاقتك وانتهى الأمر. هنا، تحتاج ست خطوات».

ولهذه المشكلة البسيطة تأثير هائل على أيّ شخص يحاول إنشاء اشتراكات على الإنترنت. إذ يمكن أن يشعر العملاء المحتملون الذين ينوون التسجيل بالإحباط وأن يتخلوا عن عملية الاشتراك بسبب التعقيد.

وغالباً ما لا تمتلك المنظمات الإخبارية، ولا سيما المتواضعة منها، موارد كافية لإدارة جانب الاشتراك الذي أصبح يمثّل بالنسبة للكثيرين المصدر الأساسي للإيرادات مع اختفاء عائدات الإعلانات.

وأوضح باز: «معظم المنظمات الإخبارية الموجودة في العالم، لنقل 80 في المائة منها، ليس لديها خبرة تقنية أو تملك خبرة تقنية ضعيفة، أو إذا كانت لديها خبرة تقنية، فقد يكون لديها مطوّر أو مطوّران في غرف التحرير. ويعمل هؤلاء الأشخاص على كيفية توزيع القصص وتقديمها بشكل أفضل، بدلاً من الاهتمام ببوابة الدفع ومنصة إدارة الاشتراك. ومن هنا جاءت الفكرة».

وأسس باز بالاعتماد على أمواله الخاصة واستثمار من شركة ContinnumHQ، وهي شركة استشارية رقمية شيلية، وتمويل قدره 100000 دولار أمريكي من مبادرة أخبار جوجل في أمريكا اللاتينية، Reveniu، وهي منصة دفع اشتراك متواضعة ولكنّها واعدة تملك ميزات تهدف إلى جذب المؤسسات الإخبارية الناشئة والصغيرة والمتوسطة وغير الربحية. هذه هي المنظمات التي تزدهر في العديد من المجتمعات التي شهدت اختفاء وسائل الإعلام التقليدية. وغالباً ما تأسّس هذه المنظمات على أيادي صحفيين عقدوا العزم على توفير صحافة عالية الجودة؛ وينتظر هذه المنظمات مستقبل واعد إذا لم تغرقها تحديات الإدارة والإيرادات المتعلّقة بالأعمال الإعلامية.

Reveniu هي منصة برنامج تمكّن هذه المنظمات من الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الاشتراك مع الحفاظ على السيطرة على علاقات العملاء. لا يتعلّق الأمر فقط بجمع الدفوعات؛ إذ تركّز إدارة الاشتراكات على جعل الاشتراكات سهلة الشراء والمعالجة، والحفاظ على العملاء بعد اشتراكهم، وتشجيع القرّاء العاديين على أن يصبحوا عملاء أوفياء.

تقوم بعض المنظمات الإخبارية، عادةً الكبيرة منها، ببناء أنظمتها الخاصة؛ وغالباً ما يكون ذلك بالتعاون مع منصات الدفع الحالية. إنّه مجال جدّ تنافسي يضمّ العديد من المنصات ذات العروض المتنوعة، ولكن تمّ تصميم Reveniu مع وضع غرف التحرير الجديدة والصغيرة في الاعتبار، لتنمو معها وتوفّر ميزات جديدة تكون متاحة أيضاً للعملاء في الصناعات الأخرى.

قال باز: «إذا كنت ترغب في إطلاق منصة عضوية أو نظام اشتراك على الفور، فيمكنك القيام بذلك في خمس دقائق فقط مع Reveniu». إذا كانت مؤسستك تملك بعض الخبرة التقنية، بفضل موارد داخلية أو خارجية، فمن الممكن أيضاً تخصيص Reveniu، على سبيل المثال، لربطها بقواعد البيانات والقوائم البريدية وأنظمة القياس. وتوفّر Reveniu واجهة برمجة التطبيقات ودعماً لهذه العملية.

على عكس العديد من المنافسين، لا تتقاضى Reveniu رسوماً ثابتة مقدماً، ولكنّها تأخذ نسبة مئوية من كلّ دفعة اشتراك. وتروق مقاربة الدفع حسب الاستخدام للشركات التي لا تملك احتياطيات كبيرة.

كما أنّها لا تقف بين العميل والوسيلة الاخبارية، وتحفظ البيانات المهمة اللازمة لفهم الجمهور بشكل أفضل وعاداته وسلوكياته.

وقال باز: «الأمر الأساسي الذي نقوم به هو تزويد العميل بأكبر عدد ممكن من المقاييس، بطريقة مفهومة وقابلة للتنفيذ. نجعله يعرف من هم حرفاؤه».

«إذا كان العميل يستخدم نظام بوابة دفع محلية، فستكون المعلومات الوحيدة التي سيحصل عليها هي أنّ شخصاً أرسل مبلغاً من المال إلى حسابه المصرفي باستخدام معرّف طلبية».

من جانبها، لا تكتفي Reveniu بتقديم اسم المشترك وتاريخ الاشتراك والخطة التي اشترك فيها فحسب، بل توفّر أيضاً عنوان البريد الإلكتروني والصفحة التي اشترك فيها. وبمرور الوقت، ستخبر المنظمة الإخبارية بعدد الدفوعات التي تمّ إجراؤها وبالإيرادات الشهرية المتكررة وبالقيمة الدائمة للحريف. في حال رُفضت عملية الدفع، سيتمّ تنبيه المنظمة الإخبارية بشكل آلي ومنحها إمكانية الرد، وتستخدم Reveniu محرّك استرداد الدفوعات الذكي الخاص بها لمحاولة الاقتطاع من البطاقة الموجودة في الملف أو مطالبة المشترك بتحديث طريقة الدفع، مما يقلّل من معدّل إلغاء الاشتراك.



ميغيل باز، مؤسس Reveniu

«إنّها أداة تمكّنهم من البيع بشكل أفضل وأسهل وبطريقة تلقائية أكثر. إذا توجّب عليك انجاز ذلك بمفردك، سيكلّفك الأمر أموالاً طائلة، بالإضافة إلى تكاليف الصيانة الباهظة. وحتّى إذا كان لديك شخص يمكنه مساعدتك من نوع «لدي صديق يعرف غرفة التحرير من نوعية WordPress»، فقد يطلب منك صديقك دفع 400 دولار شهرياً، وستبقى Reveniu أرخص كلفة. علاوة على ذلك، ستحصل على دعم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وعلى نظام أساسي يتحسّن كلّ أسبوع. نحن شركاء في ذلك».

لا تشمل استراتيجية Reveniu وسائل الإعلام الإخبارية فحسب، بل تنطبق على عملاء متنوّعين مثل مدربي اليوغا ومعلمي اللغة الإنجليزية أيضاً؛ وتشمل استراتيجيتها توسيع نطاق الأعمال خارج سوق الإعلام ليشمل شركات التجارة عبر الانترنت بين التاجر والمستهلك والشركات الناشئة. لكن خلفية باز تبقيه متناغماً مع احتياجات عملائه من وسائل الإعلام. فهو يعتبر أنّ دوره يتمثّل في إزالة الوزر الذي يثقل كاهل الصحفيين حتّى يتمكّنوا من التركيز على مهمتهم الأساسية.

ويقول باز: «الأشخاص الذين يريدون العمل في الصحافة في هذا العصر مجانين ولذا أحبهم. فالأمر في غاية الصعوبة. لقد كان الأمر صعباً على الدوام، ولكنه أصعب اليوم. عادة ما يكون لديك صحفي عنيد وله رؤية. وهذا ما يسمح للمشروع بالتميّز والاستمرار مدفوعاً بإرادة قوية وعزم صادق وحبّ

الصحافة. لكن ماذا عن الأمور الأخرى؟ هذه مشكلة. هل نحوّل الصحفيين إلى مبرمجين ورجال أعمال؟ كيف يمكننا تطوير الثقافة الإدارية والتنظيمية؟ أو كيف نجذب مؤسسين شركاء؟ وبماذا؟ من الصعب جداً توظيف مختصين في التكنولوجيا في الوقت الحالي، وتحتاج غرفة التحرير الجيدة إلى مختصين جيّدين في التكنولوجيا».

حتّى الآن، Reveniu متاحة فقط في شيلي، مع وجود مناقشات حول التوسّع بمجرّد نموّها. فهي لا تزال متواضعة: فمنذ إطلاقها في أيار/مايو 2020، نما حجم مبيعاتها من 500 دولار أمريكي شهرياً إلى زهاء 100000 دولار أمريكي شهرياً. وقال باز: «سجّلنا نمواً بنحو 20 في المائة شهرياً منذ بداياتنا».

ويصف باز قاعدة عملائه بأنّها «منظمات إخبارية مستقلة جديدة أو منظمات قديمة في فضاء وسائل الإعلام المستقلة. أكبر عملائنا هو Interferencia، وهو من الأوائل الذين بدأوا العمل معنا. ولدينا مدوّنات صوتية ومؤسسات إخبارية متخصصة. لدينا شركات ناشئة ومنظمات غير ربحية كبيرة ومتوسطة؛ على سبيل المثال Greenpeace هي عميل لدينا في شيلي. وهناك روّاد أعمال فرديون أو جماعيون يثيرون الاهتمام انطلقوا ببيع أشياء على Instagram، وبدأوا في اعتماد العضوية. نحاول إقناع المؤسسات الإخبارية الكبرى بالعمل معنا، لكنّها تفضّل أن يكون لديها نظام داخلي خاص بها، أو أن يكون لديها مزيج بين المنصات الداخلية ومنصات الشركات».

وتتطلّب وسائل الإعلام القادرة على الاستمرار أكثر من مجرد عمل صحفي ممتاز؛ فهي تحتاج إلى نظام دعم إعلامي قوي. وتدخل شركات مثل Reveniu، والشركات الناشئة نفسها، مجالات لا يجيدها الصحفيون في أحيان كثيرة، أو لا يملكون الوقت أو الرغبة في الاهتمام بها كجزء أساسي من الأعمال الإعلامية. وقال باز: «نحن نعرّف أنفسنا كمنصة لإدارة الاشتراكات للحصول على عملاء جدد وإيرادات متكرّرة، بحيث يمكن للمؤسّسات أن تستغلّ كلّ الوقت والمال الذي قد تستخدمه لهذا الأمر وتخصيصه للتركيز على جوهر أعمالها».

الفصل الرابع

لبنان: تحقيق انتقال ناجح من الصحافة المطبوعة إلى الصحافة الرقمية

هل يمكن لوسائل الإعلام الإخبارية في لبنان أن تكون مستدامة مالياً ومستقلّة سياسياً؟ تؤمن صحيفة L'Orient-Le Jour بذلك وتشقّ «طريقاً ثالثًا» بين وسائل الإعلام المستقلة التي تعاني من الضعف ووسائل الإعلام التي تتمتّع بالقوة المالية والمنحازة سياسياً. وهي تقوم بذلك بطريقة جديرة بالاهتمام حتّى في أماكن أخرى.

في المقابلة أدناه، يتحدّث ميشال حلو، المدير التنفيذي لشركة L'Orient-Le Jour، عن أصول ونتائج استراتيجية التحوّل الرقمي للشركة والتي تمكّن من جلب القرّاء والعائدات وعن رؤية الشركة الإعلامية الناطقة بالفرنسية للمستقبل باللغة الإنجليزية، وعلى المدى الطويل، بالعربية أيضاً.

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الإعلام المستقل في لبنان اليوم؟

إنّه لأمر محزن ومقلق للغاية مع وجود بصيص أمل. كان لبنان عاصمة حرية التعبير والصحف والإعلام الجيّد منذ القرن التاسع عشر؛ انهارت هذه الريادة على مدى العقد الماضي، وتسارع هذا الانهيار خلال العامين الماضيين.

لا يوجد أيّ سبيل للحفاظ على نموذج الأعمال المطبوعة في لبنان. فأنت تختنق تماماً بتكلفة استيراد الورق، والتسويق في لبنان لم يعد له أيّ معنى بعد اليوم. الوضع في غاية الصعوبة. ولديك وسائل إعلام متأثّرة بالخارج تزداد قوة في البلاد. لقد كان الحال عكس ذلك؛ فقبل خمسين عاماً، كانت المنطقة العربية تقرأ الصحف اللبنانية.

إذا نظرنا إلى المشهد الإعلامي في لبنان، وربّما في الشرق الأوسط أيضاً، نجد مكوّنين رئيسيين: أحدهما هو الإعلام التقليدي والصحف التقليدية التي كانت مستقلة ولكنّها انهارت في معظمها وأضعفها الوضع الاقتصادي بشدة ولم تكن قادرة على إيجاد نموذج أعمال. وهذا يشمل الكثير من الصحف التي كانت مؤسسات مهمّة لعمليتنا الديمقراطية.

من ناحية أخرى، لديك فئة خاضعة للسيطرة السياسية ولكنّها أقوى بكثير من الناحية المالية. وهذا أمر مؤسف، لأنّ بعض هذه المؤسسات تنتج صحافة جيّدة، لكنّها تملك في معظم الأحيان توجّه أو توجيه سياسي في غاية القوّة. من بينها، نجد الشركات العملاقة الكبرى التي يتمّ تمويلها بشكل أساسي من الخليج وتملك توجيهات سياسية واضحة للغاية تتّبعها.

ما نحاول إنشاءه هو طريق ثالث بين جميع هؤلاء، لنكون مستدامين مالياً ومستقلين سياسياً. لذلك لا ننتمي إلى أيّ حزب سياسي ولا نحصل على أيّ تمويل من الخارج وليس لدينا صلات أو روابط مع أيّ حزب سياسي في لبنان. وأعتقد أنّ هذا أمر أساسي تماماً وهو ركيزة عرضنا التحريري.

لقد كنتم جزءاً من المجموعة الأولى التي ذكرتها. كيف تعاملتم مع التحديات المالية للصحافة المستقلة التي ذكرتها؟

أوّلاً، كان هدفنا هو إيجاد نموذج عمل مناسب في سوقنا التقليدي المتخصّص، وهي الفرنسية، وأن نكون قادرين على الانتقال من الطباعة إلى الإنترنت باللغة الفرنسية، نظراً لتمتّعنا بموقع قويّ بالفعل. لكن تعثّر هذا التوجّه بسبب التغيير الهائل في نماذج الأعمال والثورة الرقمية. كما تحوّل القرّاء بشكل كبير في الخارج، بحيث أصبحنا الآن صحيفة لبنانية وصحيفة شتات عن لبنان والشرق الأوسط. لقد تغيّر جمهورنا بشكل كبير.

واعتمد إجراء هذا التحوّل، الذي كان هذا موضع تركيزنا الرئيسي من 2014 إلى العام الماضي، على ركيزتين رئيسيتين: أولاً، تحسين جودة صحافتنا؛ وثانياً، تحقيق إيرادات من هذه الصحافة على الإنترنت قصد بلوغ الاستدامة.

وضعنا جدار دفع في عام 2014 وأظهر لنا ذلك استعداد القراء للدفع للحصول على المحتوى على الإنترنت. في ذلك الوقت، كان الكثير من الناس لا يزالون يتحدّثون عن الأخبار المجانية، وكان ذلك تصوّراً واهماً تماماً. والآن يتحوّل الجميع إلى الصحافة بمقابل.

ميشال حلو،
المدير التنفيذي لشركة
L'Orient-Le Jour

تتطلّعون الآن إلى التوسّع، لا سيما في السوق الناطق باللغة الإنجليزية. ما الذي دفعكم لخدمة سوق جديد تماماً بالنسبة لكم؟

لقد انتظرنا حتّى تمكّنا من إثبات وجود نموذج أعمال مستدام للأخبار عالية الجودة على الإنترنت قبل الانتقال إلى اللغة الإنجليزية. لِمَ الانجليزية؟ لأنّ هناك طلبات كثيرة والعرض ضعيف. لقد كانت Daily Star الصحيفة المرجعية لعقود من

الزمن والصحيفة الرئيسية الناطقة باللغة الإنجليزية في لبنان، وكانت مستقلة إلاّ أنّ نشاطها انخفض قبل توقّفها عن الصدور في العام الماضي.

لذلك قمنا بإعداد اصدار تجريبي صغير لمدة عامين؛ كنّا نكتفي فيه بترجمة بعض المقالات واختبار السوق. وفي أواخر عام 2019، شهدنا نمواً قوياً للغاية في الاشتراكات باللغة الفرنسية وكان هناك العديد من الصحفيين الممتازين المتاحين في السوق. لذلك اجتمع لدينا الشرطان المطلوبان: نموذج أعمال مناسب ناجع وقابل للتكرار، وفريق محتمل جيّد، وهو المفتاح الأساسي للنجاح.

كان هناك طلب قوي وعرض محدود وموارد ملائمة ونموذج أعمال مناسب، وهذا الأمر من شأنه أن يتوافق مع هدفنا العام وطموحنا المتمثّل في تجسيد هذا الطريق الثالث: أن نكون وسيلة إعلامية مرجعية في لبنان والشرق الأوسط وبعدّة لغات. بالفرنسية والإنجليزية وإن شاء الله، يوماً ما باللغة العربية إذا استطعنا ترسيخ عملياتنا باللغة الإنجليزية والتوسّع إلى اللغة العربية.

لقد استغرق الأمر عاماً كاملاً لنعثر على الأشخاص المناسبين ومدير التحرير المناسب، والمحررين المناسبين، والمترجمين المناسبين، ولإنشاء المنصة على الإنترنت وإعداد التسويق والحملة والعلامة التجارية الخ. وأطلقنا العملية في تشرين الأوّل/أكتوبر 2020.

كيف يعمل نموذج الأعمال؟ ما هي مصادر إيراداتكم؟

نموذجنا في غاية البساطة والوضوح. على غرار معظم الصحف، كنّا نعتمد على ركيزتين، وهما المحتوى والإعلانات. وشهدنا تقلّص كليهما. لقد انخفضت مبيعات واشتراكات الصحف والمجلات على مدار العشرين عاماً الماضية. وكانت الإعلانات قوية للغاية حتى عامي 2012–2013 قبل الانخفاض بشكل حادّ.

لقد أدركنا في عام 2014 أنّه لا يمكننا أن نكون مستدامين بهذه الطريقة، لذلك تبعنا ما كانت تفعله صحيفة Financial Times أو New York Times أو Le Monde في العالم الغربي، والتي كانت تحوّل محتواها على الإنترنت إلى إيرادات، وليس فقط من خلال الإعلانات، لأنّ الإعلانات لم تكن كافية لدعم غرفة التحرير، ولكن من خلال الاشتراكات وإيرادات القراء.

ما فعلناه هو وضع جدار دفع في عام 2014، وكانت تلك خطوة إيجابية حقاً وأظهرت لنا استعداد القراء للدفع للحصول على المحتوى على الإنترنت. في ذلك الوقت، كان الكثير من الناس لا يزالون يتحدّثون عن الأخبار المجانية، وكان ذلك تصوّراً واهماً تماماً. لم يكن الأمر يعمل على الإطلاق، والآن يتحوّل الجميع إلى المواقع الإلكترونية التي تتطلّب اشتراكاً.

ولم نقم بتطوير استراتيجية التسويق الرقمي والاشتراك الخاصة بنا حتّى عامي 2016–2017. ومنذ ذلك الحين، أنشأنا فريق تسويق مناسب وعملنا بجدّ على جانب تحقيق الإيرادات (العروض، ومسارات المشتركين، وواجهة المستخدم/تجربة المستخدم، وبوابات الدفع، والحفاظ على المشتركين، الخ). كما نركّز كثيراً على غرفة التحرير، حتّى تفهم ما يعنيه نموذج الاشتراك لطريقتها في العمل.

"القارئ الذي يشترك هو قارئ مهتمّ حقاً بالصحافة الجيدة، في حين تجعلك الإعلانات تركّز فقط على جمهور كبير وليس على الصحافة الجيّدة. هذا نموذج أعمال مهمّ للغاية".

ميشال حلو،
المدير التنفيذي لشركة
L'Orient-Le Jour

ما هي النتائج حتى الآن؟

لقد شهدنا نمواً أقوى بكثير. وكان عام 2020 نقطة فارقة في غاية الأهمية، حيث مثّلت الاشتراكات أكثر من 50 في المائة من عائداتنا. علماً أنّها كانت شبه منعدمة في عام 2014، ممّا يشكّل تغييراً جذرياً.

لماذا يكتسي هذا التغيير مثل هذه الأهمية؟ أوّلاً، من حيث الغرض، يمتزج نموذج الأعمال هذا مع قيمنا وغرضنا بشكل أفضل مقارنة بالإعلانات أو مصادر التمويل الأخرى أو المنح أو أيّ شيء آخر. ويمكّننا ذلك من الاعتماد على قرائنا فحسب وليس على المعلنين أو الشركات أو المموّلين الأجانب أو السياسيين. لذا فهو يساعدنا في الوصول إلى الاستقلالية. كما يجعلنا نركّز على جودة صحافتنا. لأنّ القارئ الذي يشترك هو قارئ مهتمّ حقاً بالصحافة الجيدة، في حين تجعلك الإعلانات تركّز فقط على جمهور كبير وليس على الصحافة الجيّدة.

الأمر الثاني الذي أريد التأكيد عليه هو تحوّلنا مقارنة بالاقتصاد اللبناني. لقد كان تحوّلاً من نموذج الأعمال القائم على الاستيراد، والذي يعتمد على الورق والطباعة والبيع في السوق المحلية، إلى نموذج أعمال منتج محلياً قائم على التصدير. علاوة على غرفة التحرير، فإنّ مطوري الويب وفريق التسويق لدينا هم محليون. كما بدأنا عمليات التصدير بفضل الاشتراكات على الإنترنت. وهذا أمر حيوي بالنظر إلى انخفاض قيمة العملة المحلية.

وهو التحوّل الذي سيتعيّن على الاقتصاد اللبناني برمّته المرور به من أجل البقاء. لقد كنّا محظوظين ومستعدين لإجراء هذا التحوّل.

ذكرتم أنّ 50 في المائة من إيراداتكم تأتي من الاشتراكات. ماذا عن النصف الآخر؟

لا يزال مزيجاً من المصادر القديمة للإيرادات والتي انخفضت بشكل كبير. لا يزال لدينا حصة صغيرة من الإعلانات على الإنترنت والإعلانات المطبوعة، لكن كلاهما أصبح ضئيلاً. فهي تمثّل، إلى جانب الشراكات (الصفقات السنوية مع الشركات أو المنظمات)، حوالي 22 في المائة. في الطباعة، لا تزال المبيعات والاشتراكات تمثل 29% من عائداتنا. لكن انخفاض قيمة العملة الذي عانينا منه في عام 2021 أدّى إلى تعديل نموذجنا وزاد من الضغط على مبيعات المطبوعات والإعلانات.

الاشتراكات تزدهر أو تندثر اعتماداً على مدى معرفة جمهوركم. من هم قرّاؤكم وأين هم؟

يمكن تقسيم جمهورنا الناطق بالفرنسية إلى أربع مجموعات تقريباً: لبنانيون في لبنان، ولبنانيون في المهجر (بالأساس في فرنسا وكندا وبلجيكا وسويسرا والولايات المتحدة – هناك الكثير من اللبنانيين الناطقين بالفرنسية في الولايات المتحدة – ودبي، ثمّ غرب إفريقيا). المجموعة الثالثة هم الأجانب الموجودون في لبنان: السفارات والمنظمات غير الحكومية والخبراء والمحللون المقيمون في لبنان. ثم أجانب يعيشون في الخارج، وهنا نتحدث بشكل أساسي عن فرق التفكير والأكاديميين وطلاب العلوم السياسية، إلخ.

ونجد نفس التقسيم تقريباً باللغة الإنجليزية، لكن في مرحلة مبكّرة جداً، علماً أنّنا الآن نركّز فقط على تغطية لبنان (وليس الشرق الأوسط)، لذلك ليس لدينا نفس الجمهور الواسع، خاصة عندما ننظر إلى فرق التفكير الأجنبية. نعلم أنّ معظم فرق التفكير والطلاب الناطقين بالفرنسية يطالعوننا عادة لمعرفة أخبار الشرق الأوسط، ولكن ليس هذا هو حال اللغة الإنجليزية حتى الآن، رغم أننا نهدف إلى الوصول إلى ذلك.

لبنان بلد صغير. هل تجاوز الجمهور خارج لبنان الجمهور داخله؟

تماماً. إنّه رقم مهمّ. من حيث الجمهور العام، بالنسبة للموقع الفرنسي، 80 في المائة من جمهورنا يوجد خارج لبنان، و20 في المائة داخل لبنان. وهذا تحوّل كبير مقارنة بالتسعينيات، عندما كان زهاء 100 في المائة من جمهورنا (الورقي) في الداخل اللبناني. هذا فيما يخص الجمهور المجاني. أمّا بالنسبة للجمهور الذي يدفع مقابلاً، ونحن نتحدّث عن مشتركين وليس عن زوّار فقط، 50 في المائة منه موجود في لبنان والبقية في الخارج. وبالتالي، فإنّ الجمهور اللبناني أكثر وفاء واهتماماً واستعداداً للدفع مقارنة بالجمهور الأجنبي. لكن يعتبر وجود 50 في المائة من مشتركينا من الخارج رقماً جيداً.

هل بحثتم أيضاً عن أفكار من خارج لبنان أثناء صياغة نموذج أعمالكم؟

لقد قمنا ببحوث عديدة وفحصنا ما كان يفعله الآخرون. لذا قضيت الكثير من الوقت في الذهاب إلى أوروبا، صحبة زملائي، وإلى فرنسا بشكل أساسي. والتقينا بالمسؤولين عن المشتركين وبغرف التحرير، والتقينا بالمحرّرين، وحضرنا العديد من المؤتمرات. هكذا تعلّمنا.

لكن مرّة أخرى، يختلف سوقكم عن تلك الأسواق. على سبيل المثال، تتطلّع وسائل إعلام عديدة إلى New York Times التي تحقق نجاحاً كبيراً في مجال الاشتراكات، ولكن هذا النجاح لا ينطبق على وسائل الاعلام الأصغر حجماً. ما الذي تستخلصونه من ذلك؟

أتفق معك تماماً بشأن New York Times، إنّها تجربة فريدة حقاً. لكن في الوقت نفسه، كل ما تفعله يثير اهتمامنا. علاوة على ذلك، فإنّها تتحدث عن استراتيجيتها بشكل علني وتكشف عن الكثير من المعلومات. لقد كان التحوّل في اشتراكاتها مبكراً جداً وناجحاً للغاية وكان هذا التحوّل الذي ركّزنا عليه. هذا هو التحوّل الذي نحاول تحقيقه، على نطاقنا الصغير للغاية، من حيث التركيز ومن حيث توزيع الإيرادات. يساعدنا هذا في الإجابة عن أسئلة مثل ما الذي ينبغي التركيز عليه بخصوص الاشتراكات؟ ما نوع التحليلات التي ينبغي النظر إليها؟ ما هي استراتيجيتها للتسويق الرقمي وللرسائل الإخبارية؟ كيف تنظّم غرفة التحرير؟ كلّ هذه أمور يمكننا البناء عليها، على نطاقنا، لنتحسّن.

من هم منافسوكم؟

بالفرنسية، إذا نظرت إلى الشرق الأوسط، فستكون جريدة Le Monde منافساً لنا. وأحياناً Libération أو Le Figaro أو Mediapart التي تتخصّص في التحقيقات لكنّها تغطي لبنان والمنطقة. تملك جريدة Le Monde حضوراً قوياً جداً في الشرق الأوسط ولديها فريق ممتاز، وهم من نريد التنافس معهم. إذا أخذت طالباً في العلوم السياسية أو شخصاً ينتمي إلى فريق تفكير، فسيفكّر، هل يجب أن أشترك في Le Monde أو في L’Orient-Le Jour إذا كنت أرغب في متابعة شؤون الشرق الأوسط؟

فيما يخصّ لبنان على وجه التحديد، لا توجد منافسة مباشرة باللغة الفرنسية. لكن غياب المنافسة لا يضمن نجاحك، فقد تفشل رغم عدم وجود منافسين إذا لم تكن قادراً على إقناع القارئ بالاشتراك. لذلك، في النهاية، يمكن أن ينافسنا أيّ مصدر آخر للأخبار أو أيّ منصة أخرى يمكنها جذب انتباه الناس. لذا فإنّ المحتوى على فيسبوك أو انستاجرام أو سنابشات هو منافس لنا أيضاً. وبما أنّ اللبنانيين يتكلّمون عدّة لغات، فإنّ المواقع الإخبارية الأخرى باللغتين العربية والإنجليزية هي أيضاً منافسة لنا. نحن بحاجة إلى إثبات أنّ قضاء خمس دقائق يومياً في قراءة L’Orient-Le Jour هو أمر مجد بسبب جودة المحتوى. وتعدّ هذه المنافسة الأكبر بالنسبة لجميع وسائل الإعلام الموجودة على الساحة.

كيف تتميّزون عن غيركم؟ كيف تقنعون القارئ بالقدوم إليكم وصرف أمواله معكم؟

فيما يتعلّق بالمحتوى، نقدّم العمق، ليس فقط في الشرق الأوسط ولكن أيضاً في لبنان. ومن الواضح ألاّ أحداً لديه العمق الكافي باللغة الفرنسية. عرفت السياسة اللبنانية، منذ عام 2019، تطوّرات كثيرة، لذلك ركّز الكثير من الناس على لبنان. الأمر الثاني هو معاييرنا: نحاول الالتزام بأعلى معايير الصحافة، مع تركيز قوي على الحقائق. ثالثاً، مقاربتنا ووجودنا هنا في بيروت. فالكتابة من بيروت تختلف عن الكتابة من غرفة التحرير الموجودة في باريس أو نيويورك أو واشنطن أو دبي. ينطبق هذا أيضاً على تغطيتنا الإقليمية: في الحرب السورية على سبيل المثال، كانت احدى ميزاتنا هي محاولة إعطاء صوت للذين يعيشون هنا. لقد قمنا بالكثير من الاتصالات المباشرة وتركنا السوريين يتحدّثون عن الحرب، وأعتقد أنّ هذا أمر مهمّ للغاية وربّما لم تقم به وسائل الإعلام الغربية بقدر ما قمنا به نحن.

ثمّ حاولنا تطوير مجموعة كاملة من المنتجات. لا نزال متواضعين عند مقارنتنا بغرف التحرير الكبيرة، لكنّنا نحاول التركيز على توفير تجربة قارئ جيّدة ورسائل إخبارية في غاية الوضوح وتطبيقات جيّدة. لقد قمنا بتجديد موقعنا الإلكتروني بالكامل. باختصار، يتعلّق الأمر بالتركيز على اختصاصنا وعلى ما نجيده، أي الشرق الأوسط ولبنان، ومحاولة إقناع الناس بالاشتراك.

تظهر هذه المشاكل بشكل أكبر في السوق الناطق باللغة الإنجليزية. هل يمكنكم التحدث عن منطِقكم؟ لماذا ترون فرصاً في هذا السوق؟

من الجليّ أنّ الاستراتيجية تتمثّل في اختيار اختصاص معيّن، والفوز في ذلك الاختصاص والمضيّ قدماً في حال النجاح. لذا فإنّ الاختصاص الأوّل هو الأخبار اللبنانية، باللغة الإنجليزية، مع التركيز على السياسة والمجتمع والاقتصاد. لماذا نعتقد أنّه يمكننا النجاح في ذلك؟ ببساطة لأنّنا نؤمن أنّ عرض الأخبار لا يتناسب مع الطلب. هناك حاجة هائلة. لذا نريد أن نكون الأوائل في هذا المجال، وأن نستهدف هذه الفئات الأربع من الأشخاص: اللبنانيون في لبنان، واللبنانيين في الخارج، والأجانب في لبنان، والأجانب في الخارج. سيكون عامل التمايز لدينا، أوّلاً، هو عمق تحليلنا، وثانياً، مصداقيتنا. نحن لبنانيون وأعتقد أنّ الناس يريدون قراءة وسائل الاعلام اللبنانية، وليس الأجنبية فقط، خاصة إذا كانت ذات توجّه سياسي. ليس لدينا أيّ توجيه سياسي، لدينا استقلالية غرفة تحرير حقيقية قد لا يملكها الآخرون. سيكون هذان العاملان المميزان لدينا.

فيما يخصّ المنافسة، عدّة وسائل اعلام جديدة تقوم بعمل رائع. لا أحد منها يفعل بالضبط ما نقوم به، ولكن أقدّم البعض منها: Now Lebanon وMegaphone (متخصّص في وسائل التواصل الاجتماعي/الإنتاج المرئي)، Daraj، وRaseef22...

إذا نظرنا إلى الصحف الأجنبية، فإنّ الأقوى باللغة الإنجليزية هي The National التي تملك فريقاً لبنانياً كبيراً. إلاّ أنّ تغطيتها، بشكل عام، في غاية التشتّت بحيث من الصعب أن تصبح منافساً حقيقياً لنا. ولكن إذا بدأنا في تغطية الشرق الأوسط، وهذه استراتيجية طويلة المدى بالنسبة لنا باللغة الإنجليزية، فستتغيّر الأمور بالنسبة لنا.

هل توسّعت غرفة التحرير خلال هذا التحوّل منذ عام 2015 أم أنّها لجأت إلى التعاقد الخارجي مثل كثير من الشركات؟

لقد عزّزناها بشكل واضح، لكن من حيث الأرقام، لدينا نفس العدد تقريباً بالنسبة للغة الفرنسية. هذا دون احتساب فريق عمل L'Orient Today الناطق بالإنجليزية؛ إذا قمنا بتضمينه، فقد توسّعنا بشكر كبير.

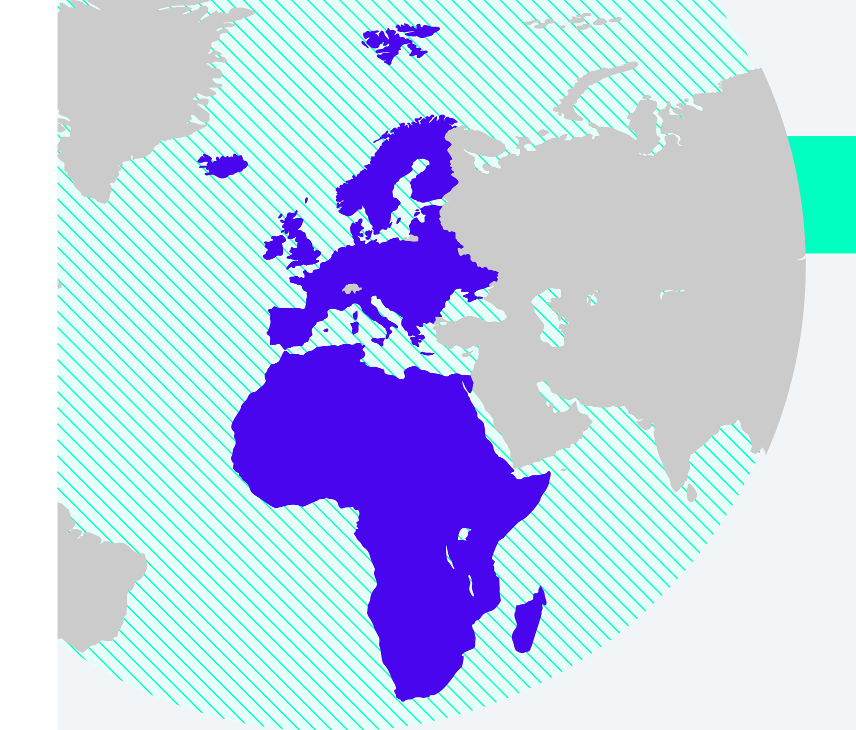
ما هي الدروس الكبرى المستفادة من هذه الرحلة؟ وما هي النصيحة التي ستقدمونها للآخرين الذين يبحثون عن القيام بالتحول الرقمي في أسواق ذات حجم مماثل؟

أعتقد أنّ أوّل شيء يجب فعله هو تحديد عرض القيمة الخاص بك بدقّة وفهم جمهورك. تُعدّ ملاءمة المنتج مع السوق أمراً ضرورياً لتحقيق إيرادات من منتجك.

والصحافة اليوم مدفوعة إلى حدّ كبير بغرض معيّن. وبالتالي، من الضروري توضيح غرضك للحصول على عرض قيمة مقنع. ما هو هدفك كمنظمة إعلامية؟ فالأمر لا يتعلّق فقط بجني الأموال، إنّه يخصّ القيم المشتركة، إنّه يتعلّق بالديمقراطية والمساءلة وحرية التعبير.

والأمر الثاني هو النظر إلى منظمتك الإعلامية كعمل تجاري، وليس كمجرد صحيفة أو كأداة للتأثير السياسي. لقد كان الشأن عكس ذلك في لبنان. فقد كان الأمر يتعلّق في كثير من الأحيان باستخدام نفوذ وسائل الإعلام للحصول على تمويل من السياسيين أو القوى الأجنبية، وهو ما يضرّ بالصحافة. فيما يتعلق بالمناظير التجارية، أعتقد أنّ تحقيق إيرادات سيعتمد في معظم الحالات على القرّاء أكثر من الإعلانات. لقد عانت الإعلانات كثيراً، وسيتطلّب تعافي الاقتصاد اللبناني سنوات. ومن أجل توليد إيرادات من القارئ، يجب أن تكون الرائد في تخصّصك وأن تركّز على تحقيق مداخيل.

وهناك نماذج أعمال أخرى يجب استكشافها، وسيتعيّن على كل واحد منّا أن يبتكر نموذجاً خاصاً به. وهنا يكمن جمال هذه الصناعة.



الفصل الخامس

أوروبا وإفريقيا: المناصرة تتّخذ جميع الأشكال والأحجام

للوهلة الأولى، لا توجد قواسم مشتركة كثيرة بين مجلس الناشرين الأوروبيين ومبادرة الصحافة الحرة في زامبيا. فالأوّل يمثّل بعضاً من أكبر الناشرين في العالم، ويهتمّ بمسائل عالمية مثل حقوق النشر والخصوصية الرقمية والمنافسة من المنصات الكبيرة. والثاني يدافع عن الصحفيين في بلد ذي كثافة سكانية منخفضة ويركّز على المسائل المحلية مثل توزيع الإعلانات الحكومية والامتيازات الضريبية.

لكنّهما في الواقع يتقاسمان نفس الخطّ عندما يتعلّق الأمر بمهمتهما الأساسية: إنشاء بيئة أفضل لوسائل إعلام إخبارية مستقلة ومستدامة لأداء أدوارها الأساسية والمركزية في مجتمعاتها.

وسائل الإعلام الإخبارية هي شركات تجارية، لكنّها تختلف عن الشركات الأخرى. فهي توفّر الأخبار والمعلومات التي يحتاجها المواطنون لاتخاذ قرارات مستنيرة، بالإضافة إلى العمل كرقيب ضد الفساد وعدم الكفاءة. وتكون التنمية الاقتصادية والاجتماعية مستحيلة بدون المعلومات التي تقدّمها. لكن في بعض الأحيان لا يتمّ تقدير هذا الدور حقّ قدره أو يساء فهمه أو تتمّ حتّى معارضته من قبل الأشخاص الذين يفضّلون تجنّب التدقيق.

هناك حاجة إلى الدعوة، نيابة عن وسائل الإعلام الإخبارية المستقلة، لضمان قدرة وسائل الإعلام على القيام بهذا الدور دون عوائق ولتذكير المجتمعات بأهميتها. كما يوضّح مجلس الناشرين الأوروبيين ومبادرة الصحافة الحرة ذلك، يأتي المناصرون في جميع الأشكال والأحجام.

إنّ مبادرة الصحافة الحرة هي منظمة غير ربحية أسّستها الصحفية المخضرمة جوان تشيروا في عام 2018 لتعزيز حرية الصحافة والمهنية في زامبيا. وتسعى المنظمة لتعزيز المعايير الصحفية والتقارير التي تلتزم بأخلاقيات المهنة والصحافة المسؤولة وتعمل على الترفيع من الكفاءة المهنية في القطاع. ولكن مع جائحة الكوفيد-19 وتأثيرها على صناعة الإعلام، وجدت المنظمة نفسها تضطلع بدور أكبر في الدعوة لإغاثة الناشرين والصحفيين.



جوان تشيروا (يسار الوسط)، مؤسسة مبادرة الصحافة الحرة، تقدّم ورقة موقف مبادرة الصحافة الحرة حول تأثير الكوفيد- 19 إلى وزيرة الإعلام آنذاك دورا سيليا

وقالت تشيروا: «استلهمت مبادرة الصحافة الحرة من إدراكي لوجود عدد كبير من الثغرات في صناعة الإعلام في زامبيا، حيث كان عدد من الناس يتحدثون دائماً عن تقلّص المهنية. قلت لنفسي، لقد غادرت الممارسة النشطة، لكنّني لم أرد الالتحاق بركب الأشخاص الذين يكتفون بالجلوس ونقد ما يجري. فكّرت أنّه سيكون من الأفضل التوصّل إلى طريقة استباقية للتعامل مع بعض المشاكل التي تواجه صناعة الإعلام في زامبيا. وأنشأت منظمة يمكن أن تفيد الصناعة بأكملها، وليس فقط ثلّة من الأفراد».

ويضمّ مجلس الناشرين الأوروبيين رؤساء ومديرين تنفيذيين لشركات إعلامية أوروبية رائدة تشمل الصحف والمجلات والكتب والمجلات والإنترنت وقواعد البيانات على الإنترنت والبث الإذاعي والتلفزيوني. وتضمّ قائمة أعضائه أكبر الشخصيات الإعلامية الأوروبية: ماتياس دوبفنر من Axel-Springer، ورييبكا بروكس من News UK، وأندرس إريكسون من Bonnier، وناتاليا جاميرو ديل كاستيلو من Condé Nast، وستيفان فون هولتزبرينك من Holtzbrinck، وكريستين سكوجن لوند من Schibsted، ومايكل رينجير من Ringier، وكيفين بيتي من DMG Media 19 و19 شخصية أخرى، برئاسة كريستيان فان ثيلو، مالك DPG Media وصحف ومجلات وقنوات تلفزيونية في جميع أنحاء بلجيكا وهولندا والدنمارك.



اجتماع أعضاء مجلس الناشرين الأوروبيين مع رئيس وأعضاء المفوضية الأوروبية

ودافع مجلس الناشرين الأوروبيين الذي رأى النور في عام 1991 عن أكثر من 250 مقترحاً تشريعياً مختلفاً وتوجيهات أخرى تمسّ أعمال صناعة الإعلام. ويركّز بشكل كبير على كسب التأييد والمناصرة في المفوضية الأوروبية والبرلمان الأوروبي.

وقالت أنجيلا ميلز ويد، المديرة التنفيذية لمجلس الناشرين الأوروبيين: «أعتقد أنّ المجموعة نفسها فريدة جداً. فمن غير المألوف أن تكون شخصيات كبرى مستعدّة للتجمّع قصد النظر فيما هو مهمّ بالنسبة لها من حيث تطوير أعمالها، وكيف ترى مستقبل مشاريعها، وما يجب القيام به من حيث التنظيم، أو غياب التنظيم، لضمان نجاحها».

«يمكن القول أنّ مجلس الناشرين الأوروبيين، على عكس العديد من الاتحادات التجارية، يركّز على الأعمال بشكل أساسي. إذ يتمحور المفهوم برمّته حول أولويات الأعمال، وما الذي يحرّكها، وما الذي يعيق تطوّرها، في حين تميل الاتحادات إلى التركيز على الجوانب القانونية والتقنينية. لكن يجتمع الاثنان بطبيعة الحال».

«فالمجلس أيضاً يدافع، مثل مبادرة حرية الصحافة، عن الحقّ في حرية الصحافة، وبشكل أكثر تحديداً عن «ضرورة استدامة قطاع الصحافة الحرّ والتعدّدي في أوروبا».

ومن الجليّ أنّ المسائل التي تواجه الصحافة في زامبيا وأوروبا مختلفة إلى حدّ كبير. لكن التقنيات التي تستخدمها المنظمتان للنهوض بالقضايا المختلفة التي تروجان لها متشابهة، حتّى لو اختلف حجمها.

في زامبيا، كما هو الحال في العديد من البلدان في إفريقيا، هناك العديد من القوانين، على غرار التشهير الجنائي وأمن الدولة وازدراء المحكمة والعصيان، التي تعيق حرية الصحفيين في ممارسة مهنتهم دون خوف من الملاحقة القضائية والاعتقال. ويمكن أن يؤدي التهديد بالسجن أو الإغلاق، وفي بعض الحالات، الإغلاق بأتمّ معنى الكلمة، إلى فرض رقابة ذاتية وتقليل النقد المشروع.

وهناك أيضاً ضغوط مالية تهدف للتحكّم في الصحافة. ومثّل ذلك اعتباراً جاداً للناشرين عندما أطلقت الحكومة صندوق قروض للإغاثة من جائحة الكوفيد. وواجه الناشرون صعوبات في عملية تقديم الطلبات وكانوا يخشون أن تكون الأموال مربوطة بشروط.

قالت تشيروا: «يصبح من الصعب عليهم التقدم للحصول على الأموال، لأنّهم لا يريدون المساومة بشأن الاستقلالية التحريرية. يكون الأمر مختلفاً عندما تتحدث عن حكومة دولة متقدّمة تفهم الحريات الإعلامية وأهمية عملها بشكل مستقل. ويتمثّل التحدّي، في حال الحصول على هذه الأموال، في إمكانية الارتباط بالحكومة. فقد تبدأ في إملاء ما تريد التحدث عنه».

بدلاً من ذلك، دعت مبادرة الصحافة الحرة إلى توزيع أكثر إنصافاً وشفافية للإعلانات الحكومية التي تمثّل إيرادات كبيرة بما أنّ الحكومة هي أكبر معلن في البلاد، ولكنّها كانت تذهب بالكامل إلى وسائل الإعلام المدعومة من الحكومة. ورغم امكانية استخدام الإعلانات الحكومية للتأثير على التغطية الإيجابية، تعتقد تشيروا أنّ لهذا الأمر تأثيرات مخفّفة لأنّه لا يعدو كونه صفقة تجارية يستفيد منها كلا الجانبين، وليس مجرد صدقة.

وقالت تشيروا: «على سبيل المثال، إذا تلقّت مؤسسة إخبارية معيّنة بعض الإعلانات من لجنة الانتخابات في زامبيا. كلاهما يستفيد من الأمر. فحتّى لو جاءت الإعلانات، فهي لم تغيّر أسلوبها في التقارير ولا تزال إحدى الصحف المهمة التي تحاول إبقاء الحكومة تحت المراقبة والمساءلة عن كلّ قرار يتمّ اتخاذه ويؤثّر على الشعب الزامبي».

ونجحت جهود الضغط من أجل توزيع أكثر إنصافاً للإعلانات في تخصيص جزء منها، تقدّره تشيروا بنحو 20 في المائة، لوسائل الإعلام الخاصة في سابقة من نوعها.

«هذا أمر جيّد على الأقلّ». لقد تمّ أخذ إجراءات الضغط ووثيقة الموقف الخاصة بنا في الاعتبار، واتخذت الحكومة إجراءات بناء عليها، وفعلت أمراً كانت المؤسسات الإعلامية التي تحدثنا إليها تريده. لم نبلغ بعد المستوى الذي ننشده، ولكن قد تكون خطوة إيجابية نحو شيء أفضل يأتي في وقت لاحق. لم يحدث ذلك من قبل ولكنّه يحدث ببطء، لذلك قد نصل إلى مستوى نرى فيه المزيد من الإعلانات الحكومية في المؤسسات الإعلامية الخاصة».

تمثّل هدف مجلس الناشرين الأوروبيين منذ إنشائه في الحدّ من تنظيم قطاع الإعلام. ولكنّه تولّى في الآونة الأخيرة مهمّة الضغط من أجل سنّ تشريع جديد يهدف في المقام الأول إلى حماية حقوق الناشرين وضمان المنافسة العادلة مع منصات التوزيع المهيمنة على السوق مثل جوجل وفيسبوك. ودعم المجلس على مدى تاريخه ثلاثة قوانين جديدة فقط: لصالح التوجيه الأوروبي المتعلّق بحقوق الطبع والنشر، الذي يمنح ناشري الأخبار الحقّ في المطالبة بإيرادات لاستخدام موادهم على الإنترنت، ولمواءمة ضرائب القيمة المضافة المفروضة على الاشتراكات الرقمية لتتماشى مع خصومات ضريبة القيمة المضافة في مجال الطباعة، واليوم بشأن سياسة المنافسة، من خلال قانون الأسواق الرقمية وقانون الخدمات الرقمية، واللذين يهدفان إلى خلق فرص متكافئة لأسواق رقمية عادلة ومفتوحة.

ويركّز مجلس الناشرين الأوروبيين جهوده بوتيرة أكبر على الحدّ من اللوائح الخاصة بوسائل الإعلام الإخبارية، على سبيل المثال لتوفير إعفاء صحفي من التوجيه المتعلّق بحماية البيانات، والذي كان غيابه سيعيق الصحفيين في جمع المعلومات لأغراض إعداد التقارير المشروعة.

وعلى الرغم من الاختلافات بينهما، هناك أوجه تشابه كثيرة بين المدافعين عن الإعلام في لوساكا وبروكسل.

يتمثّل الأمر الأوّل في التضامن بالاتفاق والتوافق بين مختلف الشركات الإعلامية التي تعمل من أجل هدف مشترك. وقد يكون هذا أكثر صعوبة ممّا يبدو. إذ تتميّز هذه المنظمات بتنافسيتها الشديدة وطابعها الفردي الشرس، لذا يتطلّب حملها على العمل معاً إدراك أنّه لا يمكن خوض مجالات معيّنة بشكل منفرد.

قبل الاتصال بالحكومة من أجل الإغاثة في إطار جائحة الكوفيد في زامبيا، جمعت مبادرة الصحافة الحرة 40 منظمة إعلامية في محاولة لتوضيح المشاكل التي تطرحها الأزمة واقتراح تدابير الإغاثة. وكان الهدف هو الحصول على تمثيل واسع من وسائل الإعلام التقليدية التي تعاني من تفاقم الانكماش الاقتصادي بسبب جائحة الكوفيد-19.

وبيّنت المجموعة أنّ الجائحة قلّصت كلّ شيء، من مبيعات الصحف إلى عائدات الإعلانات إلى عدد العاملين، بالإضافة إلى ارتفاع الطلبات الحكومية لزمن بثّ وإعلانات مجانية لإيصال استجابتها للجائحة. وكانت هذه المعلومات، التي تمّ جمعها في دراسة استقصائية لوسائل الإعلام الزامبية، أساس وثيقة الموقف التي ساعدت في إقناع السلطات بالبدء في تقديم الإعلانات إلى وسائل الإعلام الخاصة. وقالت شيروا: «إنّه أحد أفضل المشاريع التي قمنا بها، لأنّ الكثير منهم تحدثوا بصراحة وكانوا يتحدّثون نفس اللغة».

تكمن قوّة مجلس الناشرين الأوروبيين الجلية في عضويتها؛ ويصرّ المجلس على مشاركة الرئيس أو الرئيس التنفيذي في اجتماعه السنوي ولا يمكنهما تفويض هذه المسؤولية. ويمكّنه هذا التمثيل رفيع المستوى من الوصول إلى ما يحتاجه لضمان سماع صوته، ليس فقط لدى موظفي المفوضية الأوروبية وأعضاء البرلمان الأوروبي، ولكن أيضاً على مستوى أعلى.

وقالت ميلز وايد: «أعتقد أنّ هذا يعني أنّه بمقدورك أن تكون أكثر فاعلية وأن تعمل أيضاً على مستوى عالٍ للغاية في المجالات التنظيمية. ورغم أنّني لا ألتقي برؤساء الوزراء والوزراء طوال الوقت، إلاّ أنّ الأعضاء يفعلون ذلك. ويذهبون للقاءات حاملين فهماً لأولويات مجلس الناشرين الأوروبيين».

وقالت كلّ من شيروا وميلز وايد أنّ أهمية العمل ضمن تحالفات مع منظمات المناصرة الأخرى ترتبط بمدى تضامن الصناعة. إذ لا يحدث التغيير عادة عندما تذهب منظمة واحدة بمفردها. وكما هو الحال مع الشركات الإعلامية نفسها، غالباً ما يكون من الصعب إيجاد إجماع بين المنظمات التي تعمل من أجل أهداف مشتركة ولكنّها تتنافس على التمويل والعضوية والاهتمام والمكانة المرموقة. لكن جمع الأصوات أكثر فعالية من الأصوات المنفردة.



"نحن منفتحون على العمل مع المنظمات الأخرى. ... أوصي بالانفتاح على العمل ضمن تحالفات وائتلافات لأنّ ذلك يمكّنك من تحقيق الكثير."

أنجيلا ميلز ويد، المديرة التنفيذية لمجلس الناشرين الأوروبيين

بالنسبة لمبادرة الصحافة الحرة، كان ذلك يعني انجاز دراسة استقصائية ووثيقة موقف بدعم من الرابطة العالمية لناشري الأخبار. فيما يخصّ المنظمات المحلية، ينبّه العمل مع الشركاء الدوليين السلطات إلى أنّ العالم يراقب المسالة، وهو ما يمكن أن يمثّل وسيلة ضغط فعّالة.

بالنسبة إلى مجلس الناشرين الأوروبيين، يتضمن جزء كبير من العمل اليومي لميلز ويد الاجتماع ليس فقط مع المسؤولين والسياسيين ولكن أيضاً مع المنظمات الأخرى التي تمثّل وسائل الإعلام الإخبارية ووسائل الإعلام الأخرى. ويتمثّل الهدف في إيجاد مواقف مشتركة والعمل معاً لزيادة فعالية الرسالة.

وقالت «أعتبره دوراً في غاية الأهمية، فنحن نسعى إلى تطوير موقف يتقاسمه آخرون. عدم اخبار الناس بما يتوجّب عليهم فعله، بل تجسيد مصدر للتأثير والإلهام ضمن تحالف أوسع نطاقاً».

«نحن منفتحون على العمل مع المنظمات الأخرى. ونتواصل مع العديد من الأشخاص المختلفين ونعمل مع الصناعات الإبداعية الأخرى وصناعة الموسيقى والبث والأفلام ونتعلّم الكثير من بعضنا البعض. وينطبق نفس الشيء على الجانب الإعلاني. لذلك أوصي بالانفتاح على العمل ضمن تحالفات وائتلافات لأنّ ذلك يمكّنك من تحقيق الكثير».

كما تعتمد كلتا المنظمتين بشكل كبير على البحوث لدعم مواقفهما، على غرار الدراسة الاستقصائية المذكورة أعلاه. وتأمل تشيروا استخدام النتائج لدعم أشكال أخرى من تغيّر السياسات. على سبيل المثال، تأثير ضعف سعر الصرف على سعر ورق الصحف والحبر المستورد والذي يتفاقم بفعل الضرائب على هذه المنتجات. وتدعم الأبحاث التي تُظهر التأثير السلبي لهذه الضرائب على استمرارية القطاع الحجة الداعية إلى تخفيضات ضريبية.

قالت تشيروا: «بالنسبة لزامبيا، المنح النقدية غير ناجحة. نحن نفضّل رؤية تغييرات في السياسة تستهدف ضرائب معينة تستنزف المؤسسات الإعلامية. وهذا من شأنه أن ينجح بشكل جيّد حقاً، لأنّه أمر سيفيد الجميع وليس القطاع الخاص فقط. أعتقد أنّ ادخال المزيد من التغييرات في السياسة سيكون تدخلاً مناسباً في زامبيا».

وبالنسبة إلى مجلس الناشرين الأوروبيين، يتطلّب تعقيد المسائل المتعلّقة بخصوصية البيانات وحقوق التأليف والنشر والمنافسة إجراء بحوث لقياس التأثير، المتعمد أو غير المقصود، على أعمال وسائل الإعلام. ويأتي هذا من الأعضاء أنفسهم ومن الخبراء الخارجيين الذين يكمّلون تجارب الشركات بأبحاثهم الخاصة.

وقالت ميلز وايد: «يُعتبر امتلاك رؤى رائدة في السوق، تنبع عن الأعضاء مباشرة فيما يتعلق بما يحدث، ميزة هامة. يمكنني تقديم ذلك للمشرّعين والقول أنّ هذه هي التطورات وتحتاجون إلى التعامل مع اللوائح بهذه الطريقة أو تلك الطريقة، بدلاً من قول، لا، لا نريد هذا الأمر أو تلك الطريقة بالاستناد إلى القانون. على مرّ السنين، كان تقديم هذه الأفكار محلّ تقدير من الموظفين الحكوميين والسياسيين، لأنّهم سيكونون أكثر ارتباطاً بالموضوع عند صياغة اللوائح».

«وبدلاً من الاكتفاء بقول نريد هذا الأمر لأنّه سيساعدنا، نحن قادرون بالفعل على تقديم صورة أكمل بكثير لما يحدث في السوق وتفسير أهمية المسألة لاستدامة واستمرارية وسائل الإعلام في المستقبل. يساعدهم ذلك في صياغة تشريعاتهم بطريقة أكثر دقّة. وأكثر واقعية».

بالنسبة إلى شيروا، تكمن المناصرة، بغض النظر عن مستواها، في إبقاء عينيك على المشهد برمّته: «نحن نبحث عن كيفية جعل الصحافة في وسائل الإعلام الرئيسية صناعة جذابة ويمكن للناس الاعتماد عليها في نفس الوقت. لذلك نقول لهم دائماً أنّ هناك عملاً يجب القيام به، لكنّنا لم نخسر كلّ شيء».

"نحن نبحث عن كيفية جعل الصحافة في وسائل الإعلام الرئيسية صناعة جذابة ويمكن للناس الاعتماد عليها في نفس الوقت. هناك عمل يجب القيام به، لكنّنا لم نخسر كلّ شيء".

جوان تشيروا،
مؤسسة مبادرة الصحافة الحرة،
زامبيا



الفصل السادس

وسائل الإعلام المجتمعية في جنوب إفريقيا تعيد تعريف الاستدامة

في أحواز شيبستون من مقاطعة كوازولو ناتال في جنوب إفريقيا، تُعتبر إذاعة شباب أوغو جزءاً لا يتجزّأ من المجتمع، فهي لا تكتفي ببثّ البرامج، بل تقدّم المساعدة للناس بعدّة طرق أخرى. حتّى أنّها تساعد في بعض الأحيان على دفع تكاليف مراسم الدفن.

قال سيابونجا مخونجو، الرئيس التنفيذي لإذاعة شباب أوغو: «في مجتمعنا، يحتاج قرابة 60 في المائة من الناس إلى المساعدة. قد تكتشف أنّ أحد أفراد الأسرة قد وافته المنية في هذه المنطقة. ستتكفّل عندها محطة الراديو بجميع الخدمات الجنائزية لأفراد تلك الأسرة».

يمكن تقييم المحطات الإذاعية المجتمعية في جنوب إفريقيا من حيث معنى مصطلح «المجتمع». ومنذ ظهورها لأوّل مرة في نهاية حقبة الفصل العنصري في التسعينيات، ظهرت قرابة 280 محطة مجتمعية وأصبحت جزءاً حيوياً من المشهد الإعلامي.

وتتمثّل مهمّتها في زيادة التنوّع الثقافي واللغوي في وسائل الإعلام في جميع أنحاء البلاد وتوفير المعلومات والخدمات المحلية للأشخاص الذي يملكون موارد قليلة وليس لديهم مصادر أخبار مستقلة أخرى. لكنّها في معظم الأحيان تفعل أكثر من ذلك: من انجاز أنشطة للشباب وكبار السن إلى جمع التبرعات للمنح والأزياء المدرسية للطلاب وإصلاح المنازل وتوزيع البطانيات والاعتراف بالقيادة المجتمعية وتكريمها، وحتّى دفع تكاليف الجنازات.

وقال مفو ملونجو، الرئيس التنفيذي لإذاعة Jozi FM في جوهانسبرج، «ما يهمني هو فهم المجتمع. إذا كنت لا تفهم معنى الإذاعة المجتمعية، أو مغزاها المفترض، وإذا لم تكن لديك رؤية، فإنّها تصبح مجرّد محطة إذاعية أخرى. يجب أن تحبّ رؤية حدوث تطوّرات. نحن بحاجة إلى تمييز أنفسنا عن الإذاعات التجارية، نحن هنا من أجل التطوّر. إذا كان هذا أساس فكرك، فأنت في المكان الصحيح».

تتمتّع وسائل الإعلام المجتمعية في جنوب إفريقيا بشبكة دعم قوية، لكنها تواجه، مثل جميع وسائل الإعلام، تحديات اقتصادية خطيرة. فبعضها لديه اكتفاء ذاتي، مثل Jozi FM التي تنافس الإذاعات التجارية من حيث حجم الجمهور والإيرادات، أو Radio Riverside في مقاطعة كيب الشمالية، والتي ساعدت أنشطتها المجتمعية على توليد الوفاء لدى 90 بالمائة من المستمعين في المنطقة التي تغطيها. لكن ليس هذا بالأمر السهل.

"إذا كنت لا تفهم معنى الإذاعة المجتمعية، أو مغزاها المفترض، وإذا لم تكن لديك رؤية، فإنّها تصبح مجرّد محطة إذاعية أخرى. يجب أن تحبّ رؤية حدوث تطوّرات. إذا كان هذا أساس فكرك، فأنت في المكان الصحيح."

مفو ملونجو،
الرئيس التنفيذي لإذاعة Jozi FM
في جوهانسبورغ

كيف نحقّق الاكتفاء الذاتي؟ قال ثابانج بوسويابون، مدير Radio Riverside والأمين العام لمنتدى إذاعات المجتمع الوطني في جنوب إفريقيا «باختصار، لدينا مصادر متنوعة من المداخيل المتأتية من الإعلانات ورعاية البرامج والأنشطة على الهواء وخارجها، ومؤخراً، التدريب على تنمية المهارات. كما نتقدّم بطلب للحصول على منح لضمان تمويل بعض المشاريع التي نقوم بها. آخر مشروع قمنا به كان مع اليانصيب، حيث قدّمنا دعماً بيئياً ونظفنا البلدات ودَعمت اليانصيب هذا المشروع».

كما تعتمد معظم الإذاعات المجتمعية جزئياً على متطوعين غير مدفوعي الأجر يحصلون في أفضل الأحوال على مصاريف التنقّل. وهذا يقلّل من التكاليف ويعزّز المشاركة، لكنّه يؤدّي إلى معدّل دوران مرتفع للعاملين والحاجة إلى تدريب مستمر على المهارات. كما يؤدي في بعض الحالات إلى استخدام المتطوعين لمشاركتهم للترويج لأنفسهم أو لمؤسسات خارجية مثل كنيستهم. إنه جانب معقّد من نموذج الأعمال.

تعتمد العديد من المحطات على مصادر الدخل الخارجية وفي بعض الأحيان على الإيرادات المتأتية من المصالح التجارية الأخرى لمؤسسيها أو من التبرعات أو المنح وفي أحيان كثيرة من وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها جنوب إفريقيا؛ وهي منظمة أنشأها البرلمان في البلاد لدعم القطاع، مع توفير ضمانات لاستقلاليتها. وتقوم وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها بصرف الأموال لوسائل الإعلام المجتمعية، علماً أنّ ثلثي ميزانيتها متأتية من ضريبة إلزامية مفروضة على الإذاعات التجارية في البلاد، تساوي 0.2 في المائة من رقم أعمالها السنوي. وتوفّر الحكومة والاستثمارات الثلث المتبقّي. كما تضمّنت أموال وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها في فترة ما مساهمات طوعية من وسائل الإعلام المطبوعة، ولكن انتهى العمل بها في عام 2014 بسبب تحديات الاستدامة التي يعاني منها القطاع من بين مسائل أخرى.

وقالت زوكيسوا بوتي، الرئيسة التنفيذية للوكالة: «ترمي وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها إلى تطوير المجتمع ووسائل الإعلام التجارية الصغيرة التي تملكها وتديرها وتتحكّم فيها المجموعات الثقافية المحلية والأصلية، وبالتالي تشجيع استخدام اللغات الأصلية».

وأضافت «يجب أن يحصل شعب جنوب إفريقيا على المعلومات والأخبار والمحتوى باللغات التي يستخدمها ويفهمها».



"نقول كشعار للاستدامة أنّنا نحاول بناء المرونة، وهو ما يعني قطاعاً مستقلاً اجتماعياً ومستقلاً اقتصادياً ومستقلاً مالياً ويملك اكتفاء ذاتياً."
زوكيسوا بوتي، الرئيسة التنفيذية لوكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها
© Zukiswa Potye

«ننجز ذلك من خلال تقديم المنح للشركات الناشئة المؤهلة ووسائل الإعلام التجارية والمجتمعية الصغيرة القائمة التي تكافح من أجل البقاء. يوجد اليوم في جنوب إفريقيا أكثر من 270 محطة إذاعية مجتمعية مرخصة وأكثر من 5 محطات تلفزيونية مجتمعية وما يزيد عن 200 ناشر مستقل، مقارنة بمشهد شبه متصحّر في فترة ما قبل الديمقراطية. لقد قمنا بدعم 160 إذاعة مجتمعية و4 تلفزيونات وأكثر من 100 ناشر. وتمّ تمويل معظم المستفيدين أكثر من مرة، وأحياناً مرتين وحتّى خمس مرات، حسب مستوى الاستدامة».

مع ميزانية صرف سنوية تبلغ حوالي 50 مليون راند (3.7 مليون دولار أمريكي) وبين 70 و80 طلباً سنوياً، تكون المنح التي تقدمها وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها متواضعة ولا تصل إلى جميع من يطلبها. تستند قرارات التمويل إلى مجموعة من المعايير التي تشمل خطة الأعمال وحوكمة المنظمة والأداء السابق، بما في ذلك تلقّي المنظمة لتمويل سابق.

قالت بوتي: «لا يمكن أن اعتماد مقاس واحد يناسب الجميع. إذا كانت الإذاعة في أولى مراحلها، يجب أن نجهزك، لذلك سندفع تكلفة البثّ، وبعد ذلك يجب أن نشتري لك معدات البث ونجهزك كمحطة، لذلك يتطلّب الأمر الكثير. لكن الناس يعودون بسبب عدم الجدوى. هناك مناطق لم نتطرق إليها، نظراً لانعدام الاستدامة لدى المستفيدين الحاليين من خدماتنا. لذلك لاحظنا، بمرور الوقت، أنّنا نقوم بتمويل نفس الأشخاص».

بدون هذا الدعم المستمر، ستفشل العديد من الإذاعات المجتمعية الصغيرة، وستُفقد الاستثمارات الكبيرة التي تمّ انفاقها على المعدات والتدريب والعاملين. ولكن ضرورة إعادة الاستثمار في نفس المؤسسات الإعلامية يقلّ من قدرة وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها على مساعدة وسائل الإعلام المجتمعية الجديدة ويمنع ظهور أصوات جديدة.

وقالت بوتي «هناك محطات في المحافظات الفقيرة بحاجة إلى المساعدة. لكنّها غير مؤّهلة لأنّها مدينة بضرائب أو لأنّها لا تمتثل لهذا الأمر أو ذاك، لذا أتساءل عمّا يحدث للإذاعات التي لا يمكننا مساعدتها بسبب عدم الامتثال، لأنّها لن تكون قادرة على الاستمرار إذا لم يكن بمقدورها الحصول إلى أيّ مساعدة أخرى».

في الوقت نفسه، تحتاج الإذاعات التي تتمتّع بتمويل إلى الدعم إذا أرادت المضيّ قدماً نحو الاستدامة، وهو ما تشير إليه بوتي «بفترة المرافقة، لتأسيس عملية الاستدامة حيث يمكننا دفع هذه الكيانات نحو الاكتفاء الذاتي.»

ودفع هذا التركيز على الاستمرارية الوكالة إلى اعتماد مقاربة جديدة لتحديد ودراسة العوامل المساهمة في الاستمرارية، والتأكيد على العوامل التجارية الأساسية لوسائل الإعلام المجتمعية. ولكن في هذه البيئة، يختلف تعريف الاستمرارية أحياناً عن الاكتفاء الذاتي الصرف، وقد يشمل قيمة غير ملموسة مثل استخدام العاملين المتطوعين أو قيمة الإعانات عندما يعجز السوق عن توفير الدعم الكافي لمواصلة الخدمات المهمة التي تقدّمها وسائل الإعلام المجتمعية المستقلة إلى المجتمعات.

وقالت بوتي: «عندما ننظر إلى الاستدامة، فإنّنا لا ننظر إليها من الناحية المالية فحسب، فهناك أيضاً استدامة اجتماعية».

«نقول كشعار للاستدامة أنّنا نحاول بناء المرونة، وهو ما يعني قطاعاً مستقلاً اجتماعياً ومستقلاً اقتصادياً ومستقلاً مالياً ويملك اكتفاء ذاتياً».

«بعد إنشاء محطة إذاعية، من المفترض أن تكون قادرة على الأقلّ على تحقيق بعض الإيرادات من خلال الأنشطة الاقتصادية التي تحدث في مجتمعها أو من خلال الحكومة أو من كيانات الدولة».

وتعمل وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها على تحديد الظروف التي تعزّز استدامة المحطات الإذاعية المجتمعية وتقوم بذلك من خلال مشروع بحثي يدرس ستة عوامل رئيسية.

يتمثّل العامل الأوّل في التكنولوجيا والابتكار الرقمي وتوزيع الإشارات، وهو ما يمثّل تكلفة باهظة للمذيعين الذين يبثّ معظمهم عبر شبكة الاتصالات المملوكة للدولة Sentech. وقالت بوتي: «لقد بدأنا

نقول إنّه عبء لا يمكن تحمّله. ففي الوقت الحالي، تبلغ قيمة الفاتورة حوالي 80 مليون راند (5.9 مليون دولار أمريكي) من الديون المستحقة لذلك الكيان، ومعظمها يدين بها المستفيدون من خدماتنا. لذلك علينا معالجة الأمر».

"نقول أن شعار الاستدامة هو محاولتنا بناء المرونة، ما يعني قطاعًا مستقلًا على الأصعدة الإجتماعية والإقتصاعية والمالية وقطاعاً مكتفٍ ذاتيًا."

زوكيسوا بوتيي،
الرئيس التنفيذي لوكالة جنوب إفريقيا لتطوير وسائل الإعلام والتنوع

ويتمثّل العامل الثاني في أهمية الحوكمة والإدارة الجيدة للشركات في قدرة المحطة على العمل بكفاءة. «إذ يتعيّن على مجلس الإدارة والإدارة فهم أدوارهما ومسؤولياتهما المختلفة، وأن يكونا قادرين على الامتثال لجميع القوانين السارية في جنوب إفريقيا. إذا كنت تواجه صعوبات في هذا الشأن، فلن تكون قادراً على التعامل مع أيّ كان».

ويُعدّ إنشاء المحتوى والمهارات والقدرات المهنية اللازمة لإنشاء المحتوى الذي يريده الناس ويحتاجونه العامل الثالث الذي يجب فحصه. وقالت بوتي: «سيحتلّ المحتوى المقنع والمتميّز مركز الصدارة لضمان مرونة واستدامة القطاع وازدهاره في المستقبل. لأنّ هذا المحتوى سيجبر المستثمرين والمعلنين والجماهير على العودة والاستماع إلى محطة معيّنة».

كما يتمّ تضمين تحوّل قطاع الإعلام المطبوع في المشروع، بما أنّ وسائل الإعلام المجتمعية لا تقتصر على الإذاعات ولأنّ المطبوعات المجتمعية تواجه نفس تحديات التحّول الرقمي التي تعترض وسائل الاعلام المطبوعة التجارية. ورغم أنّ الفكرة الأصلية لوكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها كانت تتمثّل في جعل الناشرين التجاريين يقدّمون الدعم للقطاع على أساس طوعي، إلاّ أنهم لم يتمكنوا من المساهمة ولا يمكن إجبارهم على ذلك بموجب قوانين حرية الصحافة في جنوب إفريقيا. ويمثّل تمويل هذا التحول مشكلة، كما هو الحال في أيّ مكان آخر.

ويتمثّل العامل الخامس في تعزيز الدعم الحكومي. رغم أنّ وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها هي القناة الرئيسية التي توفّر التمويلات للقطاع، إلاّ أنّ هناك مصادر تمويل محتملة أخرى، بما في ذلك الوكالات الحكومية مثل مصرف البريد الذي يقدم قروضاً منخفضة الفائدة لوسائل الإعلام التي تلبّي معايير معينة. وقالت بوتي: «نحن نتساءل، بالإضافة إلى المنحة التي نحصل عليها من الحكومة، والتي تبلغ 33 أو 34 في المائة من إجمالي ميزانيتنا، ما الذي يمكن أن تفعله الإدارات الحكومية الأخرى؟»

ويكمن العنصر الأخير في قياس الجمهور، وهو ما يمثّل عقبة بالنسبة للشركات الإعلامية الصغيرة. وأوضحت بوتي قائلة: «لم نعر اهتماماً خاصاً بتخصيص الموارد لهذه العملية. إذ يتمّ دفع تكاليف مجلس أبحاث البث في جنوب إفريقيا من قبل المذيعين التجاريين، وقد بدأنا في التساؤل هل يجب أن ننضم إليهم أو أم علينا أن نبحث عن حلّ خاص بنا؟»

وأضافت: «سندرس هذه العوامل لمساعدة القطاع على البقاء».

ويردّد المذيعون أنفسهم تقييم بوتي لمقوّمات قوّة وسائل الاعلام المجتمعية.

وقال ثابانج بوسويابون من Radio Riverside: «أعتقد أنّ التخطيط هو أهمّ شيء. إذا فهم الجميع الرؤية والخطة، وفهموا أدوارهم، يمكنك قياس التقدّم المحرز في المستقبل. يمكن أن تُسهم أمور عديدة في نموّ محطة إذاعية واستدامتها، لكنّني أعتقد أنّ الأساس هو ضرورة وجود خطط جيّدة وركيزة قوية».

وقال مفو ملونجو من Jozi FM: «أعتقد أنّ ما يجب إضافته هو التنفيذ. أنت تعلم أنّه لا شيء أجمل من امتلاك خطة جميلة؛ لكن إذا لم تتمكن من تنفيذها، فإنها تصبح مجرّد قطعة من الورق».

وأضاف أنّ العوامل غير الملموسة مهمة أيضاً.

وقال: «يحتاج مجلس إدارتك حقاً إلى امتلاك رؤية. ففي Jozi FM، يأتي أعضاء مجلس إدارتنا من منظمات غير حكومية مجتمعية، ومن المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية وحاملي صفات الجنسين، ومرضى فيروس نقص المناعة البشرية، ومن النساء، ومن الشباب، ومن الأشخاص الموجودين على الميدان فيما يتعلّق بتنمية مجتمعنا. وهم يعرفون المسائل المطروحة. هم أشخاص يعملون من أجل المجتمع ومع المجتمع. ويصبح من السهل عليهم تقديم التوجيه والدعم لمحطة الإذاعة لأنّهم يعرفون الرؤية. وهناك أيضاً حاجة لإبداء الحماس والشغف».

الفصل السابع

على الصعيد العالمي: حماية استقلالية وسائل إعلام المرفق العام

بحكم تعريفها، تميل وسائل إعلام المرفق العام، على الأقلّ في جزء منها، إلى الحصول على تمويلات متأتية من الجمهور، إمّا من خلال رسوم ترخيص مباشرة أو من خلال بعض الإعانات الحكومية. ويملك العديد منها نماذج تمويل مختلطة تمزج بين التمويل الإعلاني والتمويل العام وتتأثّر بالانخفاض الحالي المسجّل في عائدات الإعلانات.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون الدعم الحكومي سيفاً ذا حدين، لأنّه يجعل وسائل إعلام المرفق العام عرضة للضغط الذي يهدّد استقلالها التحريري، خاصة عندما يرتفع منسوب الاستبداد والشعبوية.

تقول سالي آن ويلسون، المديرة التنفيذية لـPublic Media Alliance، أنّ الحكومات التي تتدخّل في الاستقلالية التحريرية تفعل ذلك لأنّها تؤمن أنّ وجود مصدر إعلامي خاضع للرقابة يزيد من سطوتها. لكنّها تقول أنّ الحكومات تُضعف في الواقع سلطتها عندما تحاول السيطرة على الرسالة الاعلامية. إذ يكون فقدان الاستقلالية مرفوقاً بفقدان المصداقية وثقة الجمهور.

ومثّل استيلاء الدولة على وسائل الإعلام ذات الصالح العام مشكلة طويلة الأمد تعود إلى السيطرة الاستعمارية أو الشيوعية على وسائل الإعلام، حيث يعاني الصحفيون في محطات البث العامة من التدخّل الخارجي. لكن تعود المشكلة إلى الظهور اليوم في البلدان التي تمّ فيها قبول الاستقلالية التحريرية مع بعض الاستثناءات.

وغالباً ما تكون هيئات البث العامة هي المصدر الرئيسي للمعلومات الهامة في أوقات الأزمات وأثبتت قيمتها خلال جائحة الكوفيد-19. لكن تعرّضت بعض هيئات البث للضغط عندما اهتمّت بالأداء المعيب للحكومات خلال الأزمة. وفي أحيان كثيرة، استخدمت الحكومات أيضاً الأزمة لإملاء المعلومات التي يمكن ولا يمكن بثّها، وقيّدت النقاش المشروع وإعداد التقارير عن التدابير السياسة والعقود المتعلقة بالجائحة والإنفاق العام.

تتحدّث ويلسون في المقابلة أدناه عن التحديات المتزايدة وعن كيفية محاربة وسائل الإعلام العامة للاستيلاء وحماية مواردها وعن تطلّعاتها المستقبلية.

ما هي Public Media Alliance، من هم أعضائكم، وما هي مهمتكم؟

Public Media Alliance أو PMA، هو أكبر اتحاد عالمي لمنظمات وسائل إعلام المرفق العام، لذلك فهو بالأساس عبارة عن هيئات بثّ عامة. لدينا العديد من الأعضاء من عمالقة الإعلام العام مثل BBC وZDF في ألمانيا وABC Australia وCBC/Radio-Canada والعديد من المذيعين الوطنيين الصغار. ويضمّ الاتحاد حوالي 100 عضو.

يمكن أن تكون وسائل الإعلام العامة متنوّعة، وهناك مجموعة متنوّعة من آليات الحوكمة والتمويل. رغم أنّ هؤلاء المذيعين لا يخلون دائماً من الإعلانات، إلا أنّهم أصبحوا متعدّدي المنصات بشكل متزايد. ونعتقد أنّ هذا أمر جيّد، لأنّه ينقل المعايير القديمة للبث العام إلى هذا العصر الرقمي الجديد في شكل وسائل إعلام عامة متعدّدة المنصات. إنّ الاستقلالية والدقة والشفافية والمساءلة كلّها مؤشرات جدّ واضحة لوسائل الإعلام العامة.

وركّز عملنا في السنوات الأخيرة على المخاوف من تزايد الاستبداد والشعبوية الذي يعني الاستيلاء على الكثير من المؤسسات الإعلامية العامة، إمّا من قبل حكوماتها أو من قبل جهات خارجية، وأنّ هذه المؤسسات الإعلامية لم تعد تتمتّع بالاستقلالية التي ينبغي نجدها في وسائل الإعلام العامة.

هل تنطوي مهمّتكم على ضمان تمتّع أعضائكم بالاستقلالية التحريرية؟

نعم، يتمثّل جزء من مهمّتنا في دعم أعضائنا ليكونوا مستقلين. ونذكّرهم بذلك كثيراً عند اتصالهم بنا. وهم، إلى حدّ كبير، مذيعون وطنيون، لذا فالأمر معقّد. نعلم أنّه يمكن، في كثير من الأحيان، أن يتغيّر مذيع المرفق العام بين عشية وضحاها في الانتخابات، ولكنّه قد يتغيّر مرّة أخرى في وقت لاحق. لكن نفس الصحفيين ونفس المحررين يعملون هناك. وتدعم وسائل الإعلام العامة الديمقراطية ولن يكون اقصاؤها (من العضوية، إذا فقدت الاستقلالية) مجدياً دائماً. لقد بنينا علاقات مع العديد من البلدان والعديد من الصحفيين وطواقم التحرير والموظفين الإداريين على مرّ السنين، ونحن نعرف الأشخاص الذين يمكننا الاستثمار فيهم، حتّى لو كان ذلك يعني الاحتفاظ بهم كأعضاء والعمل بهدوء معهم لدعمهم ودعم قيم وسائل الإعلام العامة عندما تتعرّض استقلاليتها للتهديد.



"سيكون المعيار الذهبي *[لوسائل الإعلام العامة]* هو الاستقلالية والتمويل، جزئياً على الأقلّ، من قبل الجمهور الذي تخدمه المنظمة، ولكن مع آليات حوكمة وتمويل واضحة جداً تضمن الاستقلالية التحريرية وتدريب الصحفيين على الدقّة والشفافية."

سالي آن ويلسون،
المديرة التنفيذية
لـ*Public Media Alliance*

© Sally-Ann Wilson

يتمثّل أحد أهدافنا الراهنة في توسيع النطاق ليشمل وسائل الإعلام العامة في جميع أنحاء العالم. لذلك، نحن نحقّق في كلّ مذيع يعتبر نفسه مذيعاً عاماً أو مؤسسة إعلامية عامة. ونأمل أن نتمكّن، بحلول نهاية عام 2021، من تقديم تفاصيل كلّ منظمة على موقعنا على الإلكتروني وتصنيفها من حيث احترامها للمعايير.

سيكون المعيار الذهبي هو الاستقلالية والتمويل، جزئياً على الأقلّ، من قبل الجمهور الذي تخدمه المنظمة، ولكن مع آليات حوكمة وتمويل واضحة جداً تضمن الاستقلالية التحريرية وتدريب الصحفيين على الدقّة والشفافية.

ما هي أكبر التحديات التي تواجه إعلام المرفق العام؟ هل تختلف اختلافاً كبيراً من بلد إلى آخر، أم أنّ هناك اتجاهاً عاماً؟

لقد شهدنا تغييراً في الجغرافيا السياسية العالمية، ممّا يعني تنامي الاستبداد والشعبوية، وكلاهما يؤثّر على وسائل الإعلام العامة. ويبدو أنّ هناك توجّهاً لدى الحكومات يدفعها للاعتقاد بأنّها إذا سيطرت على وسائل الإعلام العامة ونقضت استقلاليتها، فسيمنحها ذلك بعض القوة.

أعتقد أنّ هذا خطأ، لأنّ المواطنين يدركون بشكل متزايد مسائل التثقيف الإعلامي ويريدون، كما رأينا على مدى جائحة الكوفيد، أن تكون وسائل الإعلام العامة مستقلة. وعندما تكون وسائل الإعلام العامة مستقلة، فهي تحظى بالثقة كمصدر رئيسي للمعلومات. كما تُعدّ وسائل الإعلام العامة المستقلة ضرورية لمواجهة تفشّي المعلومات الخاطئة والمضلّلة.

ولا يزال الخطر الأكبر الذي يهدّد وسائل الإعلام العامة هو سيطرة الدولة. وعادة ما يبدأ ذلك بخطوات ترمي لتجريدها من التمويل، بتعلّة أنّ المنافسين التجاريين يقولون أنّها غنية أكثر من اللازم وتتمتّع بمزايا عديدة. ويتمثّل شاغلنا الأكبر وسبب تركيزنا على المناصرة في وجود نقص حاد في الفهم السياسي والعام لماهية وسائل الإعلام العامة ولما يجب أن تكون عليه ولما يمكن أن تكون عليه من حيث دورها في دعم الديمقراطية المستنيرة.

هذا يمثل تحدياً، إذ تعتقد الكثير من الحكومات أنّ وسائل الإعلام العامة ملك لها لأنّها تحصل على تمويل حكومي. عندما تتحدّثون عن المناصرة، ما هي التدابير الناجعة في مواجهة هذا الأمر، كيف تحاربون الاتجاه الذي ذكرتموه والرامي للاستحواذ على وسائل الإعلام العامة؟

من الواضح أنّ الأمر صعب في بعض الحالات، وهذا لا يعني أنّنا لا نحاول. نحن نشغل مقعداً في الشبكة الاستشارية لتحالف حرية الإعلام المنشأة حديثاً. وأطلقت هذه الشبكة الاستشارية في المملكة المتحدة في عام 2019 بالتعاون مع الحكومة الكندية. ونمت الشبكة وأصبحت تضمّ اليوم 48 دولة موقّعة، وأعلم أنّ دولاً أخرى تقدّمت بطلبات مؤخراً. لذلك فهي في طور النموّ. ويمنح الانتماء إلى تحالف حرية الإعلام، والذي يعني التعهّد بدعم حرية الإعلام، شيئاً من الوجاهة للدول الموقّعة. إنّ امتلاك تحالف حرية الإعلام لمقعد، بصفتها واحدة من 18 منظمة تضمّها الشبكة الاستشارية، يعني أنّه يمكننا العمل وتقديم طلب طرد المخالفين.

كما أنشأ تحالف حرية الإعلام فريق العمل العالمي المعني بالإعلام العام، والذي يضمّ ثمانية رؤساء تنفيذيين لأكبر المؤسسات الإعلامية العامة في جميع أنحاء العالم ويقدّم له الدعم. مرّة أخرى، نحن نؤيّدهم لإصدار البيانات وإدانة التهديدات لوسائل الإعلام العامة.

على المستوى المحلي، ولا سيما في العالم النامي، ما هي أفضل الممارسات لوسائل الإعلام ذات الصالح العام وصحفييها؟ هل لديكم توصيات على المستوى المحلي حول ما يمكنهم فعله لحماية استقلاليتهم وتمويلهم؟

بشكل متزايد، لا أفرّق بين البلدان النامية والمتقدمة، لأنّ ما شهدناه لسنوات عديدة في العالم النامي، نراه الآن في أجزاء من أوروبا وفي جميع أنحاء العالم. لقد تغيّرت الأمور. هناك انخفاض في مستوى وسائل الإعلام العامة والصحافة على مستوى العالم.

وعمل تحالف حرية الإعلام مع صحفيين محليين في عدة مواقع لإنتاج مبادئ توجيهية لوسائل الإعلام الاجتماعية تتوجّه لصحفيي وسائل الإعلام العامة. وتقوم هذه المبادئ التوجيهية بتدريبهم وإرشادهم في استخدام وسائل الاعلام الاجتماعية. وعلى غرار المعايير المعتمدة في غرف التحرير، نشجّع اعتماد معايير تحريرية ومبادئ توجيهية تحريرية على منصات وسائل التواصل الاجتماعي. كما نشجّع الأفكار

الجديدة المتعلّقة باستمرارية وسائل الاعلام. ويكون الرؤساء التنفيذيون على اتصال مباشر بنا عند مواجهة صعوبات ونقدّم لهم الدعم متى وأينما كان ذلك ممكناً.

لا نملك «مجموعة أدوات» بشأن كيفية تجنّب السيطرة على وسائل الاعلام، لأنّها عملية معقّدة ولأنّ السياقات تختلف بشكل كبير. ربّما هذا شيء يجب أن نفكّر فيه. لكنّنا نعمل مع كلّ من المؤسسات الإعلامية العامة بشكل مستقل وننظر في السياق ونبحث عن أفضل الطرق للعمل على كلّ حالة. وغالباً ما تتمّ دعوتنا إلى البرلمانات لتقديم التوصيات والطلبات، ويمكن أن يكتسي تقديم وجهة النظر الدولية هذه أهمية بالغة.

ندعم أموراً مثل توفير وضوح أكبر لوسائل الإعلام العامة. إذ يحتاج السياسيون والمواطنون إلى اكتساب فهم أفضل لما تفعله وسائل الإعلام العامة. فهي ليست نتفليكس. لن تعلمك نتفليكس بإغلاق مدرستك أو بسقوط شجرة في النهر. لذلك، نقوم بملاءمة هذا النوع من المعلومات مع السياق المحلي. ونوصي أعضائنا بالخروج ولقاء الناس. نقول لهم اخرجوا، تحدّثوا مع الناس واعقدوا اجتماعات مفتوحة للعموم. تحدّثوا عمّا تفعلونه وكونوا مرئيين وتحدّثوا عن المعلومات الخاطئة والمضلّلة. وشجّعوا تقصّي الحقائق لأنّ الدقة أمر بالغ الأهمية. شجّعوا النقاش واسعوا لتلطيف لغة النقاش حتّى لا يكون عدوانياً. كما عملنا كثيراً مع وسائل الإعلام بشأن بناء السلام وعقدنا دورات تدريبية حول هذا الموضوع في جميع أنحاء العالم.

ونشجّع دائماً أفضل الأفكار والابتكارات في وسائل الإعلام العامة، ونحاول دوماً تقاسم الأفكار الجيّدة، علماً أنّنا رأينا بعض الأفكار الرائعة على مرّ السنين.

وكانت أحدثها فكرة C-site لـThai PBS في تايلاند. لقد بدأوا بشعار «تلفزيون يمكنكم الوثوق به» وتتعلّق الفكرة بالصدق والنزاهة. أعتقد أنّه غالباً ما يتمّ تجاهل وتناسي هذه الأشياء في وسائل الإعلام العامة.

وتأتي الكثير من المبادرات من رحم الأزمات والطوارئ والكوارث. وكان أوّل شخص استخدم ما نسميه التقارير بتقنية 360 درجة (التقارير الانغماسية) امرأة شابة تدعى ماريون وارنيكا كانت عالقة في حرائق فورت ماكموري في عام 2016 في كندا. لقد كتبت مقالاً على تويتر على مدى 24 ساعة تخلّلته بعض مقاطع الفيديو، وقمنا بالترويج لعملها في جميع أنحاء العالم لأنّه كان استجابة فورية رائعة للأزمة ويمكن استخدامه في مكان آخر.



© CBC/Radio-Canada

لذلك نبحث دائماً عن تلك الابتكارات ونحرص دوماً على الترويج لها. أعتقد أنّه من المهمّ الاعتراف بأنّ وسائل الإعلام العامة تبتكر.

ما زلت أؤمن بشدّة بوسائل الإعلام العامة وبمبادئها. إنّها ليست قديمة، إنّها جديدة وتعمل بشكل جيّد.

بسبب تعطّل نماذج الأعمال الإعلامية في البيئة الرقمية، تبحث بعض الحكومات الآن عن دعم وسائل الإعلام التجارية المستقلة مثل الإعفاءات الضريبية في كندا وقانون فيسبوك في أستراليا. هل تعتقدون أنّ هذا يشير إلى أنّ مستقبل وسائل اعلام ذات الصالح العام لا يتضمن مؤسسات مركزية كبيرة مثل BBC أو CBC؟ هل تُعتَبر ديناصورات من منظور معيّن؟

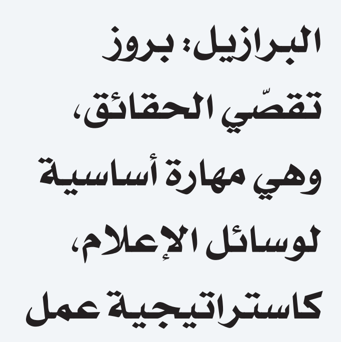
لا أعتقد أنّها ديناصورات، لكن عليها الابتكار والتغيير. في الوقت الحالي، تُنهي نيوزيلندا، بإشراف رئيسة الوزراء جاسيندا أردين، مراجعة مشهدها الإعلامي وتحرص على وجود صناعة إبداعية مموّلة من القطاع العام تلتزم بالمبادئ الأساسية لوسائل الإعلام العامة. لذلك تسعى نيوزيلندا إلى جذب TVNZ، وهي ليست مؤسّسة عامة، وNew Zealand On Air وهي آلية تمويل، وRNZ، وهي راديو نيوزيلندا، إلى كيان إعلامي عام جديد بالكامل.

وفي إسبانيا، أعلنت هيئة الإذاعة والتلفزيون الإسبانية أنّها ستستخدم ضريبة مفروضة على العمالقة الرقميين العالميين لتحسين تمويل وسائل الإعلام العامة التابعة لها. لذلك أعتقد أنّنا سنشهد تغييرات في كيفية تمويل وسائل الإعلام العامة هناك. آمل أن تفكّر الحكومات في الاقتطاع من بعض مصادر المعلومات المضللة. أعتقد أنّ هذا الأمر قد يكون وسيلة لمعالجة المشاكل داخل فيسبوك وتويتر وجوجل. واقتطاع جزء من المرابيح للاستثمار في وسائل الإعلام العامة بشكل سليم.

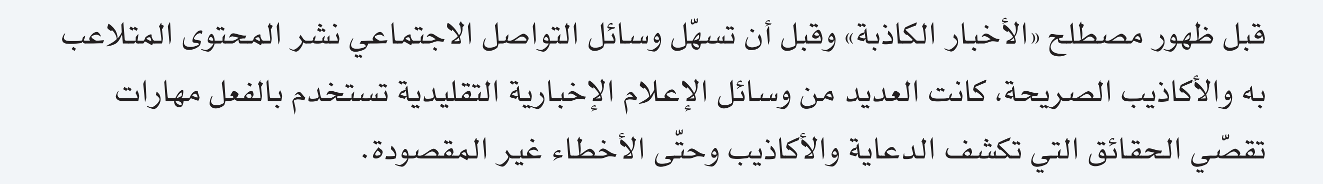
يجب أن تتطوّر وسائل الإعلام العامة مع الزمن، ويمكننا رؤية ذلك في اندفاعها للتكيّف مع أسواق الفيديو تحت الطلب المتنامية. ولكن مهما كان هذا التطوّر، يجب ألاّ يأتي على حساب فقدان مبادئها الأساسية، وخاصة تلك التي تحافظ على استقلاليتها وارتباطها المباشر بالجمهور.

أعتقد أنّ أفضل فرصة لدينا لوقف تحكّم الدولة هي في الحقيقة زيادة مناصرتنا لوسائل الاعلام، ونودّ حقاً الحصول على تمويل لهذا الغرض. نسعى باستمرار للحصول على تمويل لمناصرة وسائل الإعلام العامة وما يمكن أن تكون عليه بشكل أفضل. عند حدوث أخطاء، يقلّ الدعم العام، ولكن عندما تنجح الأمور، يكون ذلك جيداً للغاية.

الفصل الثامن



البرازيل: بروز تقصّي الحقائق، وهي مهارة أساسية لوسائل الإعلام، كاستراتيجية عمل



قبل ظهور مصطلح «الأخبار الكاذبة» وقبل أن تسهّل وسائل التواصل الاجتماعي نشر المحتوى المتلاعب به والأكاذيب الصريحة، كانت العديد من وسائل الإعلام الإخبارية التقليدية تستخدم بالفعل مهارات تقصّي الحقائق التي تكشف الدعاية والأكاذيب وحتّى الأخطاء غير المقصودة.

ويعدّ تقصّي الحقائق في صميم الحمض النووي للمعايير المهنية.

وقد بنى بعض الشركات الإعلامية، مثل Agência Lupa في البرازيل، نشاطاً تجارياً كاملاً على هذا الأمر، من خلال تقديم خدمات تقصّي الحقائق للعديد من العملاء وتعليم المواطنين التدقيق في الأخبار بشكل أفضل. وحوّل آخرون تقصّي الحقائق إلى ميزة منتظمة استجابة لرغبات الجمهور، إذ تزداد شعبية مقالات وقصص تقصّي الحقائق وتنمو الحاجة إليها. ويجتمع مدققو الحقائق بهدف تقاسم الممارسات والالتزام بالمعايير في منظمات مثل الشبكة الدولية لتقصي الحقائق والتي تتضمّن خدماتها المصادقة على منظمات تقصّي الحقائق وتقدّم إرشادات للتأكّد من أنّ مدققي الحقائق يقدّمون معلومات صادقة ولا يتمّ التلاعب بهم من قبل الأطراف التي تستخدم المعلومات كسلاح.

وفي كثير من الأحيان، تبدأ هذه المبادرات بحجم صغير. اذ انطلقت Agencia Lupa، على سبيل المثال، بعد أن كتبت مؤسّستها، كريستينا تارداجيلا، مدوّنة تدقيق للحقائق لحساب O Globo خلال الانتخابات الرئاسية التي نظّمت في عام 2014 في البرازيل، عندما كانت مديرة مساعدة للسياسة في الصحيفة. لكن مدوّنة تقصّي الحقائق استمرت لمدة ثلاثة أشهر فقط وانتهت مع انتهاء الانتخابات. وبما أنّ عام 2014 سبق انفجار «الأخبار الكاذبة»، لم يُنظر إليها على الاطلاق كعنصر دائم. لكن تارداجيلا لم تتخلّ عن الأمر.

وقالت: «لقد وقعت على الفور في غرام تقصّي الحقائق». لدرجة أنّها استقالت من الصحيفة لإنشاء Agencia Lupa، التي تمّ تصوّرها كوكالة أنباء لتقديم خدمات وقصص تقصّي الحقائق لمشتركين يدفعون رسوماً ومعظمهم من الشركات الإعلامية الموجودة في جميع أنحاء البرازيل.

وقالت: «لقد كانت هذه نقطة انطلاق Lupa. لقد أبحرت السفينة ولن أعود أدراجي».

وقالت أنّها استمدّت نموذج الأعمال من تجربتها مع المدوّنة. أولاً وقبل كلّ شيء، كان لتقصّي الحقائق تأثير: فالمرشّحون الرئاسيون «غيّروا محتوى مواقعهم الإلكترونية أو برامجهم التليفزيونية بسبب عمليات التحقق من صحة الأخبار التي قامت بها O Globo». وثانيًا، تمكّنت O Globo من إعادة بيع المدونة، لتُعيد وسائل إعلام صغيرة نشرها في جميع أنحاء البلاد. وأوضحت تارداجيلا قائلة: «كانت العديد من الصحف والإذاعات الصغيرة تجمع هذه المعلومات وتعيد نشرها، وكانت O Globo تحقّق أرباحاً من هذا المحتوى».

كما جلب تقصّي الحقائق الجماهير. وأوضحت تارداجيلا: «لقد كان فريق وسائل التواصل الاجتماعي مغرماً تماماً بتقصّي الحقائق. إذ كان الناس يعيدون التغريد ويعلقّون، فكان الفريق جدّ سعيد بذلك. وبسبب ما سبق ذكره، حصلنا على أعداد مشاهدات ضخمة للصفحات. لذلك، عند وضع هذه الأفكار في الاعتبار، فكّرت بعد الانتخابات أنّه لا يمكنني العودة إلى الوراء».

وتمّ إطلاق Agencia Lupa في تشرين الثاني/نوفمبر 2015 مع فريق يتكوّن من أربعة أشخاص وبفضل تمويل قدّمه مشغّل تارداجيلا السابق وناشر المجلات ومنتج الوثائقيات جواو موريرا ساليس. وقالت تارداجيلا: «لقد بدأنا في تقصّي الحقائق واختبار نموذج الأعمال. وأصبحنا أوّل خدمة إخبارية (في البرازيل) توفّر محتوى تمّ التحقق منه لوسائل الإعلام التي كانت مهتمة بإعادة نشر هذا النوع من المحتوى ولم يكن لديها القدرة على امتلاك وحدة داخلية لهذا الغرض. هكذا بدأت Lupa».

بعد فترة وجيزة من الانطلاق، تفجّرت مسألة الاستقطاب السياسي في المجتمع في البرازيل وفي العديد من البلدان الأخرى، بالإضافة إلى مسألة المعلومات الخاطئة والمضلّلة.

«لم نسمّها بالأخبار الكاذبة. كنّا نسميها أكاذيب وافتراءات. لقد كانت الظاهرة هائلة. وكان الاستقطاب يتزايد. ونما نموذج الأعمال، لأنّه ذلك كان ضرورياً».

وفي الواقع، تجاوزت المشكلة نموذج الأعمال. وقالت تارداجيلا أنّه رغم تصوّره كخدمة إخبارية، إلاّ أنّ تقصّي الحقائق وحده لم يستجب بشكل كافٍ لتأثير «الأخبار الكاذبة» على المجتمع. ولمساعدة المواطنين على تقييم المعلومات بأنفسهم بشكل أفضل، أنشأت فرعاً تعليمياً، Lupa Education، لمساعدة الناس على زيادة منسوب الدراية الإعلامية لديهم ولإنشاء مصدر ثاني للإيرادات، ولم يكن

الأمر وليد الصدفة. وقالت: «لقد بدأنا التدريس ليس فقط في الجامعات ولكن كذلك في المدارس الثانوية وفي الشركات وفي النظام القضائي. وقمنا بتوظيف المزيد من الأشخاص».

وظهر مصدر ثالث للإيرادات في عام 2018، مع برنامج فيسبوك للتحقّق من صحة الأخبار والذي يستعين بمدققي حقائق مستقلين لتقييم الأخبار الموجودة على فيسبوك. وقالت تارداجيلا: «لقد أعطانا ذلك فكرة الاتصال بالمنصات واقتراح مشاريع مختلفة لمكافحة المعلومات الخاطئة والمضلّلة في أنظمتها. ونعمل منذ ذلك الحين مع فيسبوك جوجل وواتساب».

وقالت تارداجيلا أنّهم يعملون على مصدر الإيرادات الرابع، وهو العضوية، حيث سيُطلب من الأفراد الاشتراك في الخدمة.

وتملك Agencia Lupa حالياً 22 موظفاً وحقّقت أرباحاً صغيرة منذ عام 2018.

قالت تارداجيلا: «لقد بدأنا كوحدة لتقصّي الحقائق وأصبحنا الآن مركزاً ضد المعلومات المضلّلة. فتقصّي الحقائق لا يكفي. لقد أدركنا ذلك. تقصّي الحقائق هو أداة في المعركة ضد المعلومات الخاطئة والمضلّلة. لذلك أضفنا التعليم وشراكات مع المنصات. لن يكون ذلك من خلال الصحافة فقط. يجب أن يكون ذلك من خلال مشاريع لها تأثير تكنولوجي ومن خلال التعليم. عليك الذهاب إلى المدارس وتعليم الناس. الصحافة وحدها لن تكون كافية. لقد تطوّرنا كثيراً».

"لم نسمّها بالأخبار الكاذبة. كنّا نسميها أكاذيب وافتراءات. لقد كانت الظاهرة هائلة. وكان الاستقطاب يتزايد. ونما نموذج الأعمال، لأنّه ذلك كان ضرورياً."

كريستينا تارداجيلا، مؤسسة Agencia Lupa، البرازيل

وتقدّم تارداجيلا بعض النصائح للراغبين في تطوير خدمات مماثلة لتقصّي الحقائق:

-- كونوا حذرين مع عملائكم واسعوا إلى الحياد. وأوضحت: «لسنا مستعدين للعمل مع أقصى اليسار وأقصى اليمين، ولسنا على استعداد للسماح باستغلال المحتوى الخاص بنا. كان لدينا بعض العملاء الذين يختارون الأكاذيب حول شخص معيّن، وليس الآخرين، لأنّهم كانوا يدعمون ذلك الشخص. لقد تخلّينا عنهم. عليكم محاولة أن تكونوا غير متحزّبين، حتّى لو كان ذلك يعني خسارة مادية. قد تبدو هذه الأشياء سهلة لكنّها ليست كذلك. عليكم أن تكونوا مستعدّين لها وأو تخطّطوا لها».

-- اتّبعوا مدوّنة المبادئ التي وضعتها الشبكة الدولية لتقصّي الحقائق والتي تدعو إلى الشفافية في التمويل والمنهجية والمصادر. وتعمل الشبكة الدولية لتقصّي الحقائق على تعزيز المعايير الأساسية وتتابع أثر تدقيق الحقائق وترصد الاتجاهات والأنساق والسياسات وتوفّر التدريب وتنشر رسالة إخبارية، الخ.

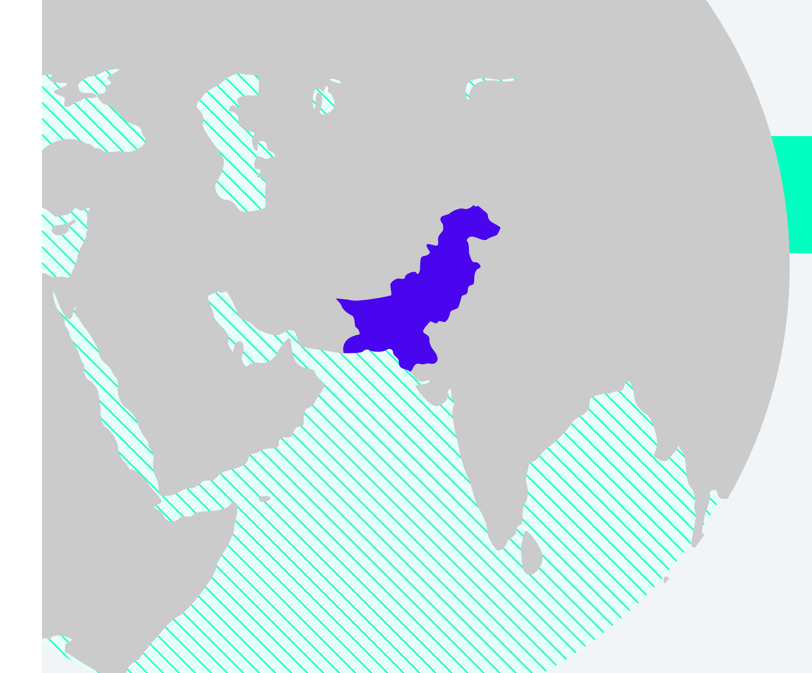
-- طوّروا سياسة تصحيحية وابرزوها. « لا يمكن لمدقّقي الحقائق ارتكاب الأخطاء وعليكم أن تكونوا مستعدين لتصحيح أخطائكم في أسرع وقت ممكن».

وقالت تارداجيلا أيضاً أنّ الصحفيين الذين لا يمتلكون مهارات في مجال الأعمال والإدارة عليهم تطويرها والتعامل مع أشخاص يملكون هذه المهارات قبل الانطلاق في مثل هذا المشروع.

«لقد تعلّمت هذا بمفردي. عندما فتحت Lupa كنت مراسلة ومحرّرة ولم يكن لدي أيّ مهارات في الإدارة. توجّب عليّ الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال. لم أكن أعرف معنى عائد الاستثمار. لم أكن أعرف معنى عتبة الربحية، لم أكن أعرف كيفية تحديد السعر. ما هي تكلفة مقالة تقصّي الحقائق؟ كان عليّ تعلّم هذه الأمور. إذا لم يكن لديكم هذا النوع من المهارات، فعليكم البحث عن الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتكم. لا تبدأوا بدون خطة أعمال جيدة بحقّ وشخص معكم للمساعدة في الأعمال التجارية والتسويق والإدارة والتمويل والموارد البشرية. لقد واجهت هذه المسائل وأنا لا أزال في طور التعلّم، وكادت تصيبني بالجنون.

"لقد بدأنا كوحدة لتقصّي الحقائق وأصبحنا الآن مركزاً ضد المعلومات المضلّلة. ... وأضفنا التعليم وشراكات مع المنصات."

كريستينا تارداجيلا، مؤسسة Agencia Lupa، البرازيل



الفصل التاسع

باكستان: كيف خرجت مجموعة Jang Media Group من الجائحة بسلام

مثّلت جائحة كوفيد–19 عاصفة عارمة بالنسبة لمجموعة Jang Media Group الباكستانية. إذ انهارت مبيعات صحفها. واختفت الاعلانات. وفي ظلّ وجود عدد أقلّ من القراء والمشاهدين وانخفاض الدخل، أصبح الحفاظ على نفس مستويات التوظيف أمراً لا يطاق.

والأسوأ من ذلك أنّ الجائحة حدثت بعد أن خفّضت الحكومة إعلاناتها التي أصبحت وسائل الإعلام تعتمد عليها. وفي خضم الجائحة، أمر مجلس علاقات العمل والأجور في الصحف الوطنية بزيادة رواتب الصحفيين بما لا يقلّ عن 148%. ولتعويض ذلك، أوصى المجلس بزيادة مماثلة في الإعلانات الحكومية، ولكن لم تصل الزيادة الموصى بها حتّى حزيران/يونيو 2021.

وقال سرمد علي، المدير الإداري لـJang Media Group ورئيس جمعية صحف باكستان، «لقد فقدنا زهاء 30% من مبيعاتنا وأكثر من 50% من عائداتنا الإعلانية» في بداية الأزمة، أي في شهري آذار/مارس ونيسان/أبريل 2020. «لقد خسرنا معلنين وفقدنا قرّاء، والأهمّ من ذلك فقدنا قدرتنا على الاحتفاظ بمواردنا البشرية ودفع رواتبها. وهو أسوأ شيء ضرب صحفنا في الجزء الذي نعيش فيه من العالم».

تُعدّ مجموعة Jang Media Group أكبر مجموعة إعلامية في باكستان، حيث تضمّ خمس صحف يومية ومجلتين أسبوعيتين بالإضافة إلى خمس قنوات تلفزيونية فضائية ومواقع إلكترونية تتمتّع بشعبية كبيرة. وتستحوذ على أكثر من 65 في المائة من إجمالي مبيعات الصحف في البلاد.

وأدّى الانكماش الاقتصادي إلى تسريح 22% من قوتها العاملة أي 1200 شخص.

وقال سرمد علي: «الجانب الأكثر إيلاماً هو لجوء وسائل الإعلام الباكستانية، كما هو الحال في معظم الأسواق، إلى القرار المؤلم المتمثّل في تسريح الموظفين وخفض الرواتب. لقد تواصلنا مع الحكومة

على مستويات متعدّدة لتقديم حزمة إنقاذ لوسائل الإعلام. وطلبنا من الحكومات زيادة إنفاقها وإنشاء صندوق لحماية وظائف العاملين في مجال الإعلام». لكن هذا لم يحدث بعد.

لم تكن هناك طريقة واحدة وبسيطة للإجابة على هذه التحديات المتعدّدة أو لشرح كيف تمكّنت Jang Group من تدارك نفسها واستعادت جزءاً كبيراً من عائدات التوزيع والإعلان المفقودة. ولكن هذا ما فعلته حقاً، حيث اعتمدت مقاربة استباقية متعدّدة الجوانب لمواجهة مشاكل لا تحصى ولا تعد.

عندما بدأ حجم الأزمة في الظهور، قامت Jang Group بفحص واقعها.

ويتذكّر سرمد علي: «كنّا بحاجة إلى إعادة التواصل مع أصحاب المصلحة لدينا. القراء والمعلنون ووكالاتنا الإعلانية وبالطبع موظفونا. علينا أن نفهم أنّ عام 2019 لن يعود في وقت قريب. لم تعد الأمور كما كانت عليه في السابق. كم سيستغرق ذلك؟ لا أحد يعلم. ولكن مع انحسار الجائحة، نحتاج إلى إعادة إنشاء صحفنا وجماهيرنا ومعلنينا، وكذلك التواصل مع موظفينا».

قد يبدو الاستثمار خلال فترة الانكماش الاقتصادي غير ذي جدوى، لكن Jang group واتحاد الناشرين استثمروا الأموال في الإعلانات والتسويق لإعادة القراء والمعلنين، مع تعزيز إدراك الجمهور لدور الخدمة المجتمعية الذي تلعبه وسائل الإعلام المستقلة، لا سيما خلال فترة الأزمات.

في بداية تفشي الجائحة، ألغى حوالي ربع قرّاء منشورات Jang المطبوعة الاشتراكات وتجنّبوا أكشاك بيع الصحف لأنّهم كانوا يخشون الاصابة بالكوفيد من الباعة ومن الصحف نفسها، أو لأنّهم لم يعودوا يذهبون إلى أماكن العمل والمدارس حيث كانوا يحصلون عليها.

"كنّا بحاجة إلى إعادة التواصل مع أصحاب المصلحة لدينا. القراء والمعلنون ووكالاتنا الإعلانية وبالطبع موظفونا. علينا أن نفهم أنّ عام 2019 لن يعود في وقت قريب. لم تعد الأمور كما كانت عليه في السابق. كم سيستغرق ذلك؟ لا أحد يعلم."

سرمد علي،
المدير الإداري
لـJang Media Group

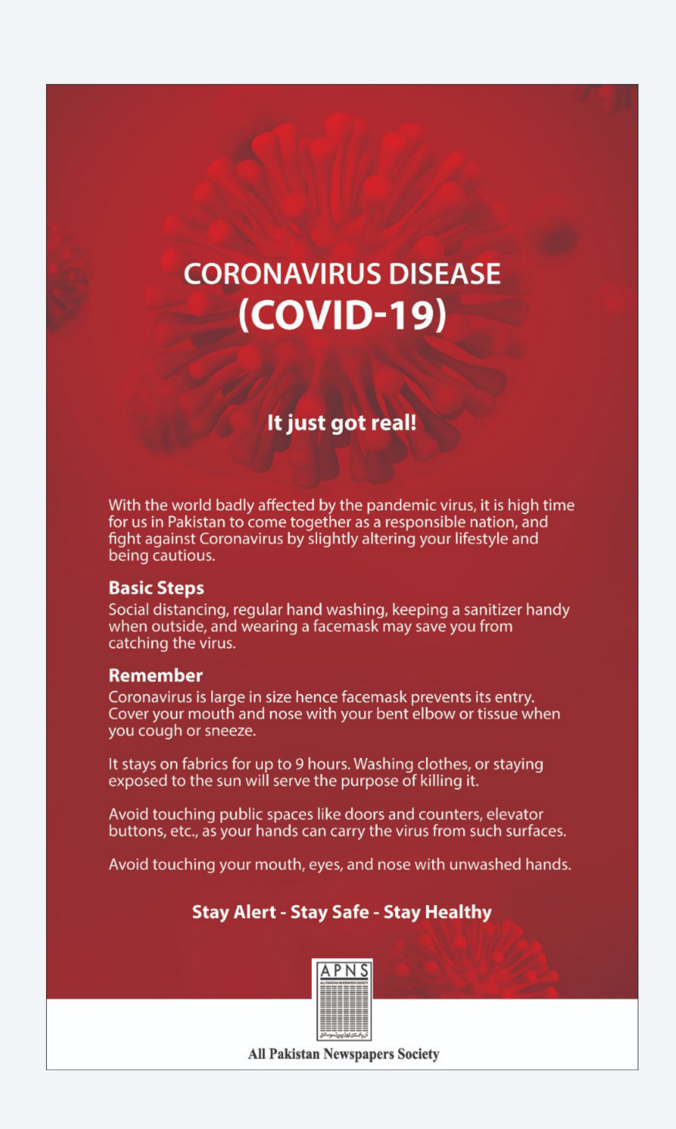
«تمثّل التحدي الأول بالنسبة لنا كناشرين في التركيز على استمرار تغلغل الصحف». وأوضح سرمد علي قائلاً «أنّ 95 في المائة من مبيعات الصحف في باكستان تتمّ من خلال التوصيل للمنازل والمكاتب. وفي الأشهر الأولى من الأزمة، اختفت المكاتب، بسبب تدابير الإغلاق الشامل، ولم تعد هناك جرائد تذهب إلى المكاتب. وانخفض التوصيل إلى المنازل بسبب التخوّف من انتشار فيروس كورونا من خلال ملامسة الصحيفة».

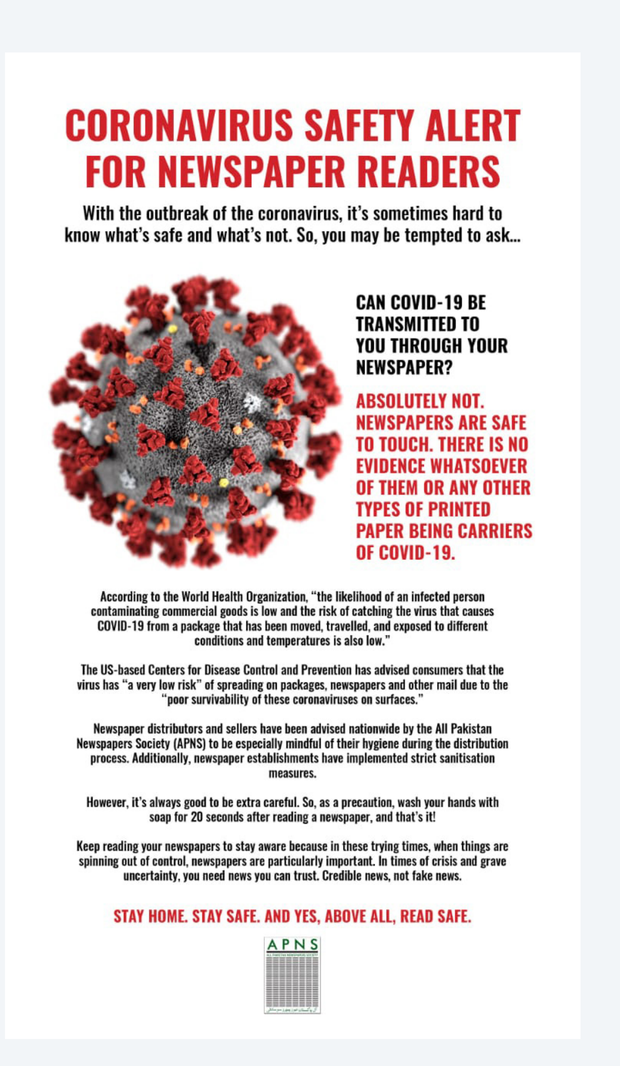
وردّت Jang Group وجمعية صحف باكستان بسلسلة من الإعلانات التلفزيونية حول ممارسات السلامة التي تهدف إلى طمأنة الجمهور إلى أنّ الصحف لا تشكّل خطراً. وقال سرمد علي أنّ الإعلانات التجارية التي أظهرت المطابع وهي تدور وعملية تطهير الورق وتضمّنت تأكيدات بأنّ الصحف آمنة نجحت في «تحطيم الفكرة الخاطئة» بأنّها تنشر المرض. «وكان للحملة تأثير».

وقال «في البداية، لم نكن قادرين على استعادة مستوى مبيعاتنا، لكنّنا تمكنّا من إيقاف التراجع. وفي أيار/مايو وحزيران/يونيو 2020، حافظنا على مستويات التوزيع ولم نخسر المزيد».

مع تقدّم الجائحة، بدأ التوزيع في الارتفاع مرّة أخرى. «لم تعد المبيعات إلى مستوياتها القديمة، لكنّها تحسّنت، وبدأ الناس في شراء الصحف».

تمثّل التحدي الثاني، من حيث الإيرادات، في الإعلانات والتي «كانت أكبر خسارة سجّلناها». وقال سرمد علي أنّ معظم المعلنين الذين كانوا يأتون إلى الصحف قد اختفوا تماماً وأصبح من الصعب الحصول على إعلانات لإحياء الصحف مرّة أخرى.





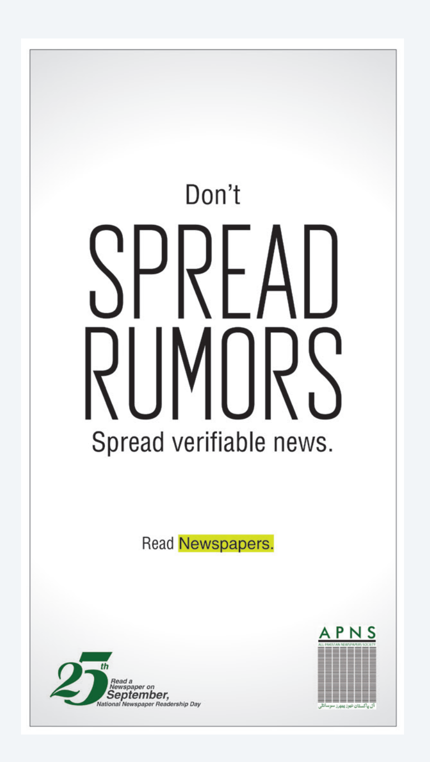
واستجابة للانكماش المسجّل في الاعلانات، دخل مجتمع النشر في شراكة مع مجموعات صناعة الإعلانات لإنشاء حملة ثانية تتكوّن من ستة إعلانات تلفزيونية وستة إعلانات مطبوعة حول موضوع «لنعلن مرّة أخرى». وركّزت الحملة على العلاقة المهمة بين المعلنين ووسائل الإعلام المحلية والقرّاء والمجتمع ككلّ، وعلى قيمة الإعلان في الاقتصاد. وذكّرت الحملة المعلنين أنّ البلاد ستتعافى وأنّ وسائل الإعلام ستكون موجودة عند حدوث ذلك. وأشادت بالمستجيبين الأوائل واحتوت على رسائل تفاؤل مفعمة بالأمل والإلهام من كبار الناشرين والمشاهير وركّزت على دور الإعلام في دعم التغيير الإيجابي في المجتمع.

وقال سرمد علي: «بدأنا العمل مع هيئات مختلفة، مثل جمعية الإعلانات وجمعية المعلنين وفرع باكستان من الجمعية الدولية للإعلان، من خلال إعلانات وعروض تقديمية وندوات زوم على الإنترنت وحملة إيجابية لإطلاق الإعلان مرّة أخرى. ونعتقد أنّ الإعلانات بدأت في العودة نتيجة لتلك الحملة».

بدأت الإعلانات في العودة شيئاً فشيئاً بحلول حزيران/يونيو 2020، ولكن دون بلوغ مستويات ما قبل الجائحة. وقال سرمد علي: «نعلم أنّها رحلة طويلة لاستعادة مستوى الإعلانات السابق، لكنّنا نأمل أن تتواصل هذه الانطلاقة. سيحتاج المعلنون إلى فهم أنّ الطلب على منتجاتهم وخدماتهم لم يختف. فهو لا يزال موجوداً لكنّهم توقّفوا عن الإعلان ببساطة. لذا هم بحاجة إلى إعادة تمرير الإعلانات على التلفزيون وفي الفضاء الرقمي وفي الصحف».







ومع انتعاش القطاع الخاص في وقت لاحق من الأزمة، انتعشت الإعلانات بدورها. وقال سرمد علي: «لم يكن الأمر كما كان الحال عليه في عام 2018، لكنّه أفضل بكثير ممّا تخوّفنا منه في الأشهر الأربعة أو الخمسة الأولى من الجائحة. لقد بدأ التحسّن في آب/أغسطس وأيلول/سبتمبر (2020) عندما بدأنا الانفتاح».

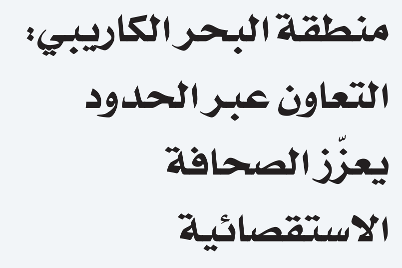
لكن ربّما كانت الخطوة الأهمّ هي إنشاء حملة ثالثة لإظهار أهميّة الإعلام المستقل للمجتمع وتقديم الأسباب لدعمه. وانتظمت هذه الحملة بمناسبة اليوم الوطني للقرّاء، في 25 أيلول/سبتمبر، وشاركت فيها الحكومات والسلطات المحلية بالإضافة إلى وسائل الإعلام الأخرى. وصُمّمت هذه المبادرة لتذكير الجمهور بالقيمة التي يوفّرها الصحفيون للصالح العام، لا سيما في أوقات الأزمات، وما قد يخسره الجمهور إذا اختفى هؤلاء. وركّزت على خطورة المعلومات المضلّلة أثناء الأزمة وكيف كانت وسائل الإعلام المستقلة وذات المصداقية ترياق هذه الآفة.

«كانت لدينا حملة متكاملة: في التلفزيون والفضاء الرقمي وكذلك الصحف والمطبوعات. لقد أشركنا الرئيس ورئيس الوزراء ورؤساء وزراء جميع المحافظات وجعلناهم يدعمون ذلك اليوم. لقد كانت خطوة إيجابية للغاية».

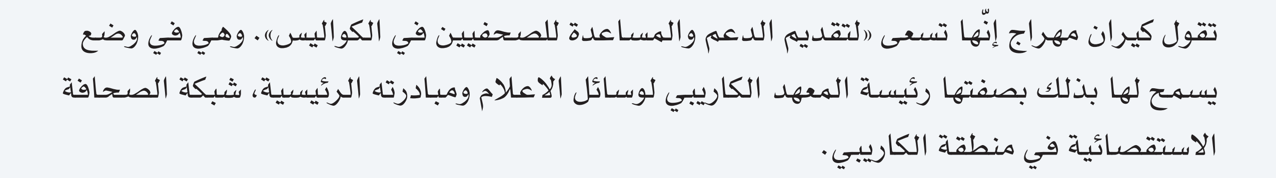
وقال سرمد علي: «الشيء الآخر الذي فعلناه هو أنّنا حاولنا محاربة انطباع الناس عن «الأخبار الكاذبة». قلنا نعم، وسائل التواصل الاجتماعي مهمّة، لكن «الأخبار الكاذبة» التي ترونها على وسائل التواصل الاجتماعي، لا ترونها في وسائل الإعلام الأخرى، سواء كانت صحيفة أو تلفزيوناً. لذا ثقوا في وسائل الإعلام الإخبارية المعروفة».

كما كان سبتمبر الشهر الذي بدأت فيه المدارس إعادة فتح أبوابها، لذلك انطلقت المجموعة في توزيع الصحف مجاناً لمدة أسبوع في الجامعات، على أمل أن تولّد اشتراكات جديدة. «ونعم، كان لذلك تأثير على المبيعات. إذ ارتفعت مبيعاتنا بنسبة 3 في المائة نتيجة للأنشطة المنجزة بمناسبة يوم القراء». وأضاف سرمد علي: «لقد استعدنا حوالي 50 في المائة ممّا خسرناه» بشكل عام من التراجع المسجّل في بداية الأزمة. «لقد عدنا ولن نبرح مكاننا».

الفصل العاشر



منطقة البحر الكاريبي: التعاون عبر الحدود يعزّز الصحافة الاستقصائية



تقول كيران مهراج إنّها تسعى «لتقديم الدعم والمساعدة للصحفيين في الكواليس». وهي في وضع يسمح لها بذلك بصفتها رئيسة المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام ومبادرته الرئيسية، شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي.

ويشارك المعهد في التدريب الصحفي والدفاع عن النفاذ للمعلومات بالاستناد إلى شبكتها الاستقصائية التي تُعتبر في صميم المنظّمة. وتستفيد شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي من التعاون عبر الحدود لتعزيز التقارير الهامة في جميع أنحاء المنطقة.

وتعدّ التقارير الاستقصائية أمراً مكلفًا، لذا تتعاون العديد من المؤسسات الإخبارية حول العالم لتجميع الموارد لضمان حصول المواطنين على الأخبار والمعلومات التي يحتاجونها. في هذه المقابلة، تتحدث مهراج عن أصول الشبكة والمكونات الأساسية الضرورية لنجاحها.

ما هي أكبر التحديات التي تواجه الإعلام في منطقة البحر الكاريبي؟

عليكم أن تتذكّروا أنّكم تتعاملون مع بلدان هي بالأساس جزر صغيرة، لذلك لديكم عدد قليل من السكان، يتراوح بين 90000 و2.5 مليون نسمة في المنطقة الناطقة باللغة الإنجليزية. وهذا يعني بوضوح هو أنّ لدينا اقتصادات صغيرة، لذلك عندما يتمّ قطع الإعلانات، فهذا يؤلمنا بشدّة. في الواقع، بعض بلداننا لا تملك حتّى مجرّد صحيفة يومية.

ننجز الكثير من تقاريرنا على الإنترنت ولدينا منصات إخبارية فردية على الإنترنت. وفي دراسة حديثة أجريناها، وجدنا أنّ 54 في المائة من الصحفيين يضطرون للبحث عن وظائف إضافية لأنّه وقع تسريحهم من غرف التحرير أو التخفيض من عدد العاملين.

تنظرون أيضاً إلى وضعية لا تكون فيه حرية المعلومات والنفاذ إلى المعلومات أمراً مضموناً. في حقيقة الأمر، في عموم منطقة الكاريبي، هناك ستة بلدان فقط تملك هذه التشريعات. وحتّى عندما تقدّم وسائل الإعلام هنا طلبات للحصول على معلومات، فإنّنا نواجه تأخيرات طويلة للغاية أو لا نحصل على المعلومات على الإطلاق.

"علينا أن نتذكّر أنّ الإعلام هو وعي المجتمع وضميره. إذا اختفت وسائل الإعلام، فهذا يعني اختفاء الحقيقة وانحلال الديمقراطية وموت المجتمعات المستدامة."

كيران مهراج،
رئيسة المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام

هناك خطر استحواذ حقيقي على وسائل الإعلام وهناك أيضاً تهديد للصحافة المستقلة يتعيّن علينا التعامل معه يومياً.

نحاول أن نجتمع ونعمل بشكل جماعي، وندعم صحفيينا من خلال كيانات مثل المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام ومن خلال العمل مع جمعيات وسائل الإعلام المحلية. علينا أن نتذكّر أنّ الإعلام هو وعي المجتمع وضميره. إذا اختفت وسائل الإعلام، فهذا يعني اختفاء الحقيقة وانحلال الديمقراطية وموت المجتمعات المستدامة.

ماذا يفعل المعهد للردّ على هذه التحديات؟

لقد بدأنا من خلال تطوير التعاون عبر الحدود، وهذا أحد الأمور الرئيسية التي يقوم بها المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام، لأنّنا نملك منصة صحافة استقصائية متعدّدة الوسائط على الإنترنت، وهي شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي. ونحاول بناء القدرات في جميع أنحاء المنطقة.

يركّز المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام بشكل أساسي على ثلاثة أشياء: أحدها هو التدريب، لا سيما في مجال الصحافة الاستقصائية. ثمّ منصة الأخبار متعدّدة الوسائط لتشجيع التعاون عبر الحدود والصحافة الاستقصائية والسرديات الطويلة. وأخيراً، المناصرة التي تُعتبر اختصاصنا الثاني. إذ لا توجد مساءلة في المنطقة. لذلك علينا معالجة الأمر. من الواضح أنّ الصحافة الاستقصائية مهدّدة إذا لم نتمكّن من النفاذ إلى المعلومات وأنّ الصحفيون يتعرّضون للخطر عندما نطرح الأسئلة.

لنتحدث عن الشبكة الاستقصائية. هي جديدة نسبياً. كيف تكوّنت وكيف تعمل؟

إنّ مجتمعاتنا الصغيرة ليست دائماً البيئة الأفضل لممارسة الصحافة الاستقصائية بسبب مستوى الرقابة الذاتية. فالجميع يعرف الجميع ودُور الإعلام تخشى نشر بعض القصص لتفادي إمكانية قطع

الإعلانات، لأنّ هذه القصص قد تشمل في كثير من الأحيان أسماء سياسيين أو أرباب أعمال من بين المعلنين. في منطقتنا، يأتي حوالي 50 في المائة من عائدات الإعلانات من كيانات حكومية ومن الدولة.

لذا رأى المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام النور. لقد وُلد من الحاجة إلى التدريب والتطوير في المنطقة والتي حددتها جمعية الإعلاميين الكاريبيين. ومع التحوّل التكنولوجي على وجه الخصوص، أصبح من السهل بالنسبة لنا سرد القصص. كما لا يملك صحفيونا أيّ إمكانية التدريب في المنطقة، ولا يمكنهم أخذ إجازة للذهاب إلى أيّ مكان آخر، فسيفقدون عملهم.

لدينا برنامج زمالة مميّز يتمّ إجراؤه مرّة في السنة، حيث نختار بين 25 و30 من أفضل الصحفيين في المنطقة. وينغمس هؤلاء الصحفيون لمدّة أسبوع مع أقرانهم من المنطقة للتدرّب على التقارير الاستقصائية. ونقوم في حقيقة الأمر بصياغة قصص استقصائية خلال تلك الدورة.

بعد ذلك، يتمّ توزيع جميع المشاركين على غرف التحرير الخاصة بهم. لقد أدركنا أنّ مديري وسائل الإعلام كانوا يعارضون بشدّة نشر بعض القصص. إذ يرتبط الأمر في نهاية المطاف بمسالة الرقابة الذاتية. فالأشخاص الذين كانوا مهتمين لم يكن لديهم التمويل أو القدرة. لذلك أطلقنا شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي لتسهيل العملية ونشر القصص. وكانت دُور الإعلام مرتاحة أكثر لهذا التوجّه لأنّنا أصبحنا بمثابة خدمة إخبارية. فهذا يمكّنها من نقل القصص عنّا وإعادة نشرها. وهذا ما يفسّر أهمية الوسائط المتعدّدة، لأنّنا نريد أن يحتوي التلفزيون على مقاطع إخبارية ومقاطع فيديو، ونريد الطباعة للحصول على الصور التي يحتاجونها، ونريد أن يكون للإذاعات مدوّنات بودكاست ومقاطع صوتية. كما يعتبر استخدام التكنولوجيا الرقمية أمراً سهلاً، إذ يمكن إعادة نشر الرابط.

إذاً يعمل الصحفيون معاً عبر الحدود على أفكار قصص استقصائية محدّدة وينشرونها على منصة مشتركة. كيف تسير الأمور؟

على سبيل المثال، سآخذ قصصاً من ترينيداد لأنّني من هناك. في حالة ترينيداد، كانت هناك قصة عن داعش. إذا تمّت تغطيتها في ترينيداد وحدها، فمن المحتمل أن تصل إلى جمهور يتراوح بين 300000 و500000 شخص. لكن تضاعفت الأعداد ستّة مرات في جميع أنحاء المنطقة لأنّنا وضعنا القصّة على هذه المنصة. إذ اهتمّت كلّ من غيانا وجامايكا وأنتيغوا وبربادوس بالقصّة وتحصّلنا على انتشار أكبر لأنّ الإذاعات والمدوّنات الصوتية في الشتات في نيويورك وفلوريدا اهتمّت هي أيضاً بالقصّة. إذاً لديك الآن جمهور قوامه بين خمسة وسبعة ملايين شخص يمكنهم الاطلاع على القصة. هذا يوفّر إمكانية تكرار تلك الرسالة والقصة وأن يكون لها القدرة على تغيير السياسات. وهو ما نهتمّ به بشكل أساسي وتمكنّا من الوصول إليه.


© Andrea De Silva / Media Institute of the Caribbean

التخطيط لقصة لشبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي

لدينا صحفيون الآن في 19 دولة. هناك أكثر من 200 صحفي متخرّج خضعوا لأحد برامجنا التدريبية على الأقلّ. بدأنا بالتركيز على منطقة البحر الكاريبي الناطقة باللغة الإنجليزية، ولكنّنا نتواصل الآن مع صحفيين ناطقين بالإسبانية والهولندية والفرنسية.

هؤلاء الصحفيون الذين يوجدون في 19 دولة، هل يعملون لحسابكم أم يعملون لصالح وسائل الإعلام في بلدانهم المحلية؟

هم معاونون مستقلّون بالنسبة لنا. معظمهم يعملون في دُور إعلامية أخرى ويكونون على بيّنة من أمرهم عندما يكتبون قصة لنا. وبما أنّ المنافسة محتدّة في المنطقة، فإنّنا نحرص على ألاّ يضمّ الفريق شخصين ينتميان إلى نفس المؤسسة الإعلامية عندما نجمع قصصنا. إذا كان لدينا عشرة صحفيين يعملون على قصة ما، فمن المرجّح أن يأتي كلّ منهم من بلد مختلف ومن دار إعلامية مختلفة.

وتجني دار الإعلام ميزتين رئيسيتين. الأولى، الحصول على موظف مؤهّل – وهو أمر لا تستطيع تحمل أعبائه – يتقاسم خبرته مع غرفة التحرير. والثانية هي الحصول على فرصة عرض القصة حصرياً عندما ننشرها. وهكذا ستقوم صحيفة من جامايكا وأخرى من ترينيداد أو بربادوس بنشر القصة بصفة حصرية. وتحبّذ دُور وسائل الإعلام هذا الإجراء لأنّها تحصل على قصص حصرية ويمكنها القول أنّها شاركت فيها إذا رغبت في ذلك. ولا يوقّع جميع الصحفيين القصص لأسباب واضحة، لأنّه يتعيّن علينا حمايتهم.

في معظم الحالات، عندما يعلم رئيس الأخبار أو المحرّر أنّهم يعملون على هذه القصة، فسيمنحون المراسلين الوقت الضروري أو يمكّنونهم من العمل عليها بعد الدوام. لم تعترضنا مشكلة في هذا الصدد. حتى الآن، كان الصحفيون جدّ ملتزمين بما نقوم به. ونحرص على استفادة هؤلاء الأشخاص ممّا تعلّموه لأنّ لدينا موجّهين يشاركون في هذا الأمر.

من هم هؤلاء الموجّهون وأين هم؟ هل يعملون مباشرة على القصص مع الصحفيين؟

يمكن أن يكون القائد أو الموجّه في أيّ مكان. وهو عادة صحفي مخضرم. وفي بعض الأحيان، يلعب أعضاء مجلسنا الاستشاري دوراً في هذا المجال: أشخاص مثل برانت هيوستن، وجيم كلانسي، ومارسيلوس ألكسندر، ونيل نونيس الذي يعمل مع BBC، وويسلي جيبينغز، وجوليان روجرز، ولدينا أشخاص آخرون.

كيف تتمّ هيكلة غرفة التحرير وما الذي تنتجه؟

تحت اشراف قائد الفريق أو الموجّه، لدينا جامعو بيانات، وهذا عنصر مهمّ للغاية للصحفيين الاستقصائيين. ثمّ لدينا الفريق الرئيسي للصحفيين الاستقصائيين والذي سيتكوّن من كبار الكتّاب. ولدينا الفريق الثاني الذي سيقوم ببعض المقابلات وغيرها من الأعمال. ولدينا صحفيون مصوّرون، وهم يعملون مع محرّر يلعب دور قائد الفريق، ومع الصحفيين الاستقصائيين حتى يعرفوا ما يحتاجون إليه.

وفي مجال البيانات، لدينا باحثون يمشّطون الإنترنت والأرشيفات والمكتبات وينقلون المعلومات التي يعتبرونها مهمّة. كما نستعين بمصادر خارجية مثل الصحفيين والمحرّرين الاستقصائيين الذين يقومون بكلّ تدريباتنا على البيانات في الوقت الحالي.

فضلاً عن ذلك، تملك شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي بودكاست يُبَثّ على 10 منصات مختلفة، بما في ذلك Spotify. ويمكننا أيضاً الاستعانة بمصادر خارجية لعناصر الوسائط المتعدّدة.

ولدينا على وسائل التواصل الاجتماعي أفلام قصيرة قمنا بإنتاجها. لقد أنجزنا مشروعاً وثائقياً يحمل عنوان «الجنة في خطر» ويتعلّق بالأعاصير وبتأثيرها على دومينيكا وأنتيغوا وبربودا. لقد كان ذلك مشروعاً تجريبياً لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا انجاز فيلم وثائقي بتكلفة 25000 دولار أمريكي. ونجحنا في ذلك. لقد كان في الأصل مشروعاً تمّ تنفيذه لصالح Living Water Community وMercy Foundation اللذين يقومان بالكثير من الأعمال الخيرية في شرق منطقة الكاريبي. وتمّ عرضه في اجتماع الجمعية العامة للأمم المتحدة في أيلول/سبتمبر 2018. لذلك نعرف أنّنا قادرون على انجاز أفلام وثائقية بميزانية منخفضة.

هناك أيضاً فريق الموارد والفريق القانوني والشركاء. من الواضح أنّنا نحتاج إلى الفريق القانوني ونستعين به طوال الوقت لنتحقق من الأمور التي لسنا متأكدين منها ونعيد التدقيق مرّة أخرى.

مع تشتّت فريق الأخبار في جميع أنحاء المنطقة وخارجها، كيف يتواصلون مع بعضهم البعض؟

تمكنّا من استخدام أشياء مثل Slack. وكلّ شخص لديه رقم شبكة خصوصية افتراضية نقوم بتوفيره. لا نستخدم واتساب كثيراً للمواد الحساسة؛ نشجّع الجميع على استخدام Signal. هناك قصص حساسة للغاية ويتعيّن علينا توخّي الحذر مع الفريق. لذلك تتضمّن ميزانيتنا دائماً اجتماعات جماعية قبل النشر. يمكننا إذاً العمل عبر الحدود بهذه الطريقة.

لقد تحدثتم عن التدريب والقصص والمنصات وتحدثتم عن صعوبة الوصول إلى البيانات. هل الدعوة لزيادة الوصول إلى المعلومات جزء من برنامجكم أيضاً؟

بالفعل. تتمثّل الخطوة الأولى في حشد الدعم بين الفاعلين المؤثّرين، لذلك أصبحت هيئات منظمة الشفافية الدولية في جميع أنحاء المنطقة مهمة جداً بالنسبة لنا. وهذه إحدى الآليات التي نعمل من خلالها. والخطوة الثانية هي جعل الصحفيين يفهمون ما نقوم به.

ما نقوم به الآن في الكواليس هو اطلاق مراجعة تشريعية. يمكننا تقديم العديد من التوصيات ولكن إذا لم نقم فعلياً بصياغة بند أو بنود وتقديمها مباشرة، ستستغرق الحكومات وقتاً طويلاً لإدخال تغييرات.

بمجرد الانتهاء من هذه المراجعة التشريعية، نظراً لوجود اختلافات طفيفة في التشريعات من جزيرة إلى أخرى، يمكننا نقلها إلى الجماعة الكاريبية (التي تعزّز التكامل الاقتصادي) والدعوة مع الشركاء لتحقيق ذلك. كما نعتزم عقد اجتماعات مع السلك الدبلوماسي على المستوى الإقليمي، لذلك بدأنا في إجراء تلك المحادثات غير الرسمية مع البعض منهم. كما نبحث عن إنشاء صندوق للدفاع عن حرية المعلومات. لأنّنا نُمنع من الوصول إلى المعلومات في بعض الحالات ونريد تقديم طعون. ولا تملك دُور الإعلام في بعض الحالات التمويل الكافي للطعن.

تُعتبر أنشطة المعهد الكاريبي لوسائل الاعلام ذات نطاق واسع. كيف تموّلون هذا العمل؟

يأتي التمويل من المنح التي تقدّمها السفارة الأمريكية واليونسكو وصندوق التنمية التابع للمعهد الكاريبي لوسائل الاعلام. ويعمل صندوق التنمية بالطريقة التالية: عندما ترعى الشركات برامجنا، تذهب نسبة كبيرة من هذا المداخيل إلى صندوق التنمية الذي يموّل بدوره شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي. ولدينا الآن منحة من مؤسسة المجتمع المفتوح، حيث نراقب عمليات الإغاثة من فيروس كورونا في 14 بلد من منطقة الكاريبي.

وبصفتنا مؤسسة غير ربحية، يجب أن نكون حذرين للغاية، فنحن لم نتوجّه قط إلى الحكومات في المنطقة ونأمل ألاّ نضطر أبداً لذلك. لقد حالفنا الحظ، حيث تبلغ ميزانيتنا الأساسية السنوية 200000 دولار أمريكي. وترتفع النفقات حسب برامجنا وما نقوم به. لذلك تتراوح ميزانيتنا بين 200000 و300000 دولار أمريكي. ومع نموّنا، سترتفع هذه الميزانية بطبيعة الحال.

هل أنتم قادرون على تحقيق إيرادات من منصة الأخبار الاستقصائية أو أيّ من مبادراتكم الأخرى؟

بالنسبة لتحقيق إيرادات، لدينا مصادر دخل مختلفة نريد تطويرها. أحدها الاشتراك في المحتوى الحصري. في كثير من قصص الوسائط المتعددة، نحصل على مقابلات قيّمة. لذلك إذا تمكّنا من إنشاء خيار الاشتراك، حيث يمكن للأشخاص أخذ محتوى حصري واستخدامه متى أرادوا ذلك أو كيفما أرادوا ذلك، فسيكون ذلك أحد مصادر الدخل بالنسبة لنا.

ويتمثّل مصدر آخر للإيرادات، ولا زلنا في طور النقاش، في انجاز برنامج تلفزيوني عن منطقة الكاريبي، لأنّ ذلك يساهم مرة أخرى في إعادة توجيه المحتوى. وهذا من شأنه تمكيننا من بعض الإيرادات والمداخيل.

ويمكن أن تكون الأفلام الوثائقية مصدراً آخر للدخل. أعتقد أنّ لدينا القدرة، في هذه المنطقة، على إنتاج أفلام قصيرة أو أفلام طويلة أو أفلام وثائقية يمكن تسويقها في الخارج. هناك أيضاً الكثير من منصات البث المباشر الآن، والشتات الكاريبي ضخم. وهو ما سيوفّر فرصاً.

كما نفكّر في استخدام خبراتنا لإنشاء شركة استشارية، ربّما لتقديم المشورة لمنظمات من مناطق أخرى تطلب نصائح أثناء عملها على إنشاء مشاريع مماثلة.

إذا كنتم تقومون بعمل استشاري اليوم، ما هي النقاط الرئيسية الثلاث لإنشاء منظمة من هذا القبيل؟ ما هي الأشياء الأكثر أهمية؟

سيكون الانفتاح والقدرة على التكيّف مع جميع الظروف على رأس القائمة. كونوا مستعدين لتطوير مهاراتكم في التكنولوجيا أيضاً. ليس من الضروري أن تكونوا خبراء، لكن من المستحسن أن تكونوا على اطلاع. هذا الأمر في غاية الأهمية: إذا لم تتقبّلوا هذا الجانب وإذا كنتم تعتقدون أنّ وسائل الإعلام الحقيقية تعود إلى 30 سنة خلت، فلن تحقّقوا أيّ شيء.

ثانياً، كونوا واضحين للغاية بشأن أهدافكم النهائية. كونوا واضحين للغاية بشأن وجهتكم خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة. وإلاّ فلن يكون أي شيء تفعلونه اليوم منطقياً. وعندما أقول كونوا مستعدين، أعتقد أنّنا كنّا محظوظين في تخطيطنا. إذ كانت لدينا جداول زمنية مختلفة لكلّ هدف من أهدافنا،

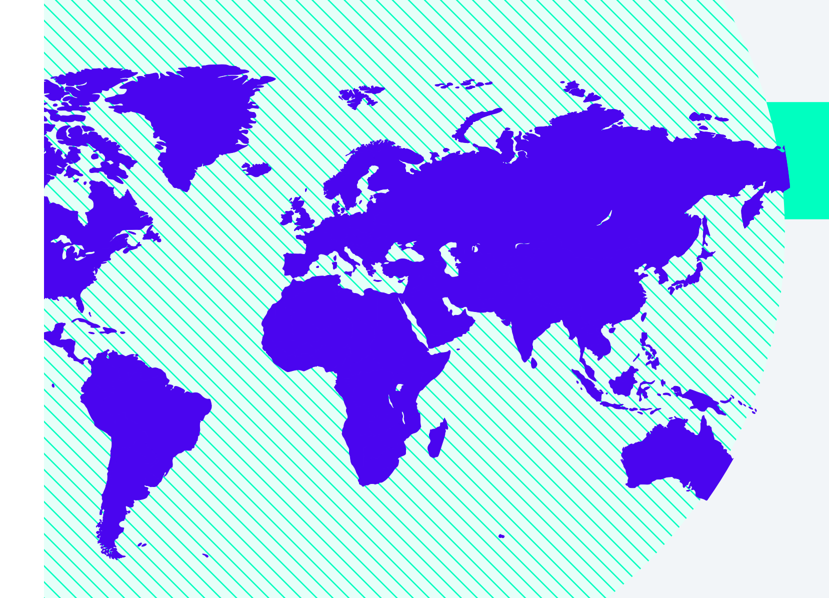
كنّا نعلم أنّ هناك إمكانية للانتقال من هدف لآخر. لذلك كنّا قادرين على الصمود. وعليكم أن تكونوا مستعدين لذلك.

وأيضاً، وقد تبدو هذه نصيحة فلسفية، لكنّني أعتقد أنّ الشيء الأهمّ الآخر هو الاستعداد للعمل ليلاً نهاراً. فلا يوجد مجال للنوم في بعض الأحيان. إذا لم تكونوا ملتزمين تماماً، فستفشلون.



© Kenton Chance

الصحفي كينتون تشانس في الميدان



الفصل الحادي عشر

على الصعيد العالمي: صندوق لمقاربات جديدة لتطوير وسائل الإعلام

يملك جيمس دين وخديجة باتيل خلفيات ووجهات نظر مختلفة للغاية في عالم الإعلام، لكن كلاهما توصلّ إلى نفس النتيجة بشأن المستقبل: وسائل الإعلام الإخبارية المستقلة تنهار بمعدّل ينذر بالخطر وتواجه خطر الفناء في غياب استراتيجيات ومقاربات جديدة جذرية للحفاظ عليها.

قال دين في مقابلة بخصوص هذا الفصل: «لا تملك صحافة الصالح العام نموذجاً لتحافظ على بقائها». وتأتي هذه الملاحظة من شخص قضى أكثر من ثلاثة عقود في قطاع تطوير وسائل الإعلام، بما في ذلك كمدير للسياسات والبحث في BBC Media Action، ذراع التطوير في BBC.

وقال: «منذ حوالي ثلاث أو أربع سنوات، شعرت بقلق متزايد من كون فرضية تطوير وسائل الإعلام برمّتها، وهي العمل لتحقيق هدف طويل الأجل لكنه قابل للتحقيق في نهاية المطاف وهو نظام إعلامي مستدام ومستقل من الناحية التحريرية، أصبحت مسألة صعبة المنال. فالمشروع الكامل لبناء الديمقراطية مع الإعلام في طور الانهيار. نحن بصدد خسارة هذه المعركة وعلينا أن نفعل شيئاً. وجزء من ذلك يتمثّل في الاقرار بأنّنا نخسر. وأنّه لا وجود لحلّ بدون مزيد من التمويل».

توصلت باتيل، رئيسة التحرير السابقة لمجلة Mail & Guardian في جنوب إفريقيا، إلى نتيجة مماثلة عبر مسار مختلف. لقد اختبرت المشكلة بشكل مباشر، عندما طُلب منها كرئيسة غرفة تحرير أن تبرّر الحاجة إلى استقطاعات متتالية، في حين كانت تكافح في ظلّ تراجع الموارد لإنتاج الصحافة عالية الجودة المتوقّعة من هذه الصحيفة الشهيرة.

قالت: «عليك كإنسان وكمدير مواجهة الناس باستمرار وشرح سبب وجود جولة أخرى من تقليص النفقات ولماذا نسرّح أشخاصاً مرّة أخرى ولماذا لا نعيد ملء منصب شاغر».

"كان المشروع الكامل
لبناء الديمقراطية مع الإعلام
في طور الانهيار. نحن بصدد خسارة
هذه المعركة وعلينا أن نفعل شيئاً. وجزء
من ذلك يتمثّل في الاقرار بأنّنا نخسر. وأنّه
لا وجود لحلّ بدون مزيد من التمويل."

جيمس دين،
مستشار، الصندوق الدولي لوسائل
الإعلام ذات الصالح العام

«عندما تُهان وظيفتك باستمرار وعندما تتعرض لضغوط شديدة من الجمهور والسياسيين، وعندما لا تعرف إذا كنت ستحافظ على عملك في نهاية العام، يكون ذلك محبطاً، أليس كذلك؟»

وأضافت: «هذا بالإضافة إلى ضرورة القيام بالأشياء بشكل مختلف تماماً.»

واجتمع كلاهما في دعم الصندوق الدولي لوسائل الإعلام ذات الصالح العام؛ دين كمستشار وباتيل كرئيس لقسم البرمجة. ويتمثّل الهدف في السعي إلى إعادة تعريف المساعدة الإعلامية إلى جانب ضخّ أموال جديدة مهمّة تضاف للمبالغ المتاحة حالياً لتطوير وسائل الإعلام.

يصف البحث الأساسي للصندوق الدولي لوسائل الإعلام ذات الصالح العام المشهد الإعلامي بأنّه يتّسم بتعطّل نموذج أعمال وسائل الاعلام، لا سيما انتقال الإعلانات إلى المنصات الرقمية الكبيرة. ويشكّل هذا الانخفاض الحاد في الإيرادات، إلى جانب الاستبداد المتزايد والاستحواذ على وسائل الاعلام، تهديداً هائلاً لوسائل الإعلام المستقلة والمجتمعات التي تخدمها. ويزدهر الفساد والتطرف والمعلومات الخاطئة والمضلّلة عندما تكون وسائل الإعلام المستقلة ضعيفة ويزداد تأثيرها مع تراجع وسائل الإعلام المستقلة.

ورغم الأزمة المتسارعة والاعتراف الواسع بضرورة أن تكون وسائل الاعلام أولوية سياسية عاجلة، بقيت النسبة المئوية للمساعدة الإنمائية الرسمية الخارجية المتاحة لوسائل الإعلام على حالها لفترة طويلة: حوالي 0.3 في المائة من المساعدة الإنمائية الرسمية، وفقاً لبيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ويتمثّل الهدف طويل المدى لصندوق وسائل الإعلام ذات الصالح العام في توفير مليار دولار من التمويل الإضافي لصحافة الصالح العام في جميع أنحاء العالم.

وبحلول منتصف عام 2021، حصل الصندوق على تمويل تشغيلي من لومينات، وأعمال كريج نيومارك الخيرية ومؤسسة جون د. وكاترين ت. ماك آرثر وصندوق المنح الوطنية من أجل الديمقراطية. وكان يسعى للحصول على أموال من الحكومات وشركات التكنولوجيا الكبيرة وشركات القطاع الخاص الأخرى ووكالات التنمية والمحسنين وغيرهم.

وإلى جانب جلب أموال جديدة، تتمثّل مهمة الصندوق في تمكين أسواق وسائل الإعلام من العمل من أجل الديمقراطية، وإيجاد حلول نظامية ومؤسسية طويلة المدى لفشل سوق وسائل الإعلام في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل. وصُمّم التمويل للذهاب مباشرة إلى المؤسسات الإعلامية، قصد سدّ الفجوة بين ما يمكن أن يوفره السوق أو مصادر التمويل الأخرى وما تحتاجه المؤسسة لتوليد صحافة المصلحة العامة.

ويكمن جوهر المبادرة وروحها في دراسة الجدوى الخاصة بالصندوق، وهي عبارة عن مجلد مكوّن من 40 ألف كلمة يتضمّن مجموعة متنوعة من المسائل والسيناريوهات والممارسات والأفكار والنتائج المحتملة بشأن كيفية عمل الصندوق. ويحدّد المقاربات الممكنة لتوزيع الأموال وضمان الاستقلالية وتجنّب تشوّه السوق والتعامل مع المقاومة والحوكمة، الخ. ولكن لا تزال هناك مشاكل كثيرة مطروحة يتوجّب حلّها مع تطوّر الصندوق.

قال دين: «تظل دراسة الجدوى التفصيلية النقطة المرجعية الرئيسية للصندوق. فالمفهوم والمبادئ والحوكمة واستراتيجية الخروج وما إلى ذلك لم تتغيّر البتّة. تجدر الإشارة إلى أنّ جزءاً كبيراً من تركيزنا انصبّ على: «هل سينجح ذلك؟»

«إنّها مهمّة ضخمة، وأوضحنا أنّه إذا لم نتمكّن من جذب الحد الأدنى من الاستثمار الضروري، فلن نمضي قدماً في هذا الأمر؛ يجب أن يكون هناك حد أدنى من المنتج القابل للتطبيق».

وبما أنّ الصندوق صُمّم ليكون آلية دعم طويلة الأجل، سيستغرق إنشاء الهياكل والممارسات وقتاً. ولكن هناك أيضاً حاجة للتدخّل العاجل، فالأزمة سريعة ولم يتبقّ الكثير من الوقت؛ إذ تختفي وسائل الإعلام المستقلة يوماً بعد يوم.

وقال دين: «سأكون صريحاً تماماً، إنفاق الأموال بسرعة باستخدام صندوق جديد ليس ما نريد القيام به».

«من المفترض أن تكون هذه عملية استراتيجية ومدمجة طويلة المدى يملك التمويل في إطارها استراتيجية طويلة المدى. لكنّنا ندرك أنّه إذا تمكنّا من جمع أموال إضافية هامة وفي ظلّ التوجّه الحالي الذي تتوقّف فيه الشركات الإعلامية عن العمل في كلّ مكان، من واجبنا محاولة الردّ على ذلك بأسرع ما يمكن».

ومن ضمن أنشطة أخرى، يجري الصندوق بحثاً متعمقاً في عدد من أسواق وسائل الإعلام المتنوعة والمختلفة جغرافياً، لمحاولة تحديد القضايا ومعالجة الأسئلة العالقة. ولا تشمل هذه العملية البحث الكمي بشأن أسواق وسائل الإعلام فحسب، بل تتضمّن أيضاً المشاركة مع شركات الإعلام والعاملين في مجال الإعلام للمساعدة في تحديد احتياجاتهم والحصول على وجهات نظر أوسع حول كيفية استجابة الصندوق.

وقالت باتيل: «نحن نتحدّث إلى أشخاص من داخل الصناعة والصحفيين وكامل الطيف لفهم ما إذا كان الناس يرون أنّ هناك حاجة إلى الصندوق، وما هي تلك الحاجة، وكيف يمكن تحقيق التنمية الإعلامية على أفضل وجه؟ ومن يقوم بماذا؟ تتمثّل إحدى الصعوبات التي نواجهها في قلّة البيانات الشاملة حول أنشطة التنمية في جميع أنحاء العالم. فالمرور عبر كلّ منظمة وكلّ بلد وكلّ منظمة خيرية قد تدعم تطوير وسائل الإعلام أمر شاق ويستلزم وقتاً طويلاً. لذلك نحاول أن نكون في مستوى: من يقوم بالعمل، وأين يذهب هذا المال، وما هي النجاحات، وأين تكمن الحاجة».

وإذا سارت الأمور على ما يرام، يأمل الصندوق في بدء الدفوعات في منتصف عام 2022، لكن تاريخ الإطلاق – إن وُجد – يعتمد على قدرة الصندوق على جمع كتلة حرجة من الأموال. وقال دين إنّ الحد الأدنى سيكون في حدود 60 مليون دولار أمريكي في السنة، وسيعتمد ذلك على مدى تفاؤل آفاق النمو في المستقبل. والهدف طويل المدى هو 1 مليار دولار. «فقط للتوضيح، أيّ أموال نحصل عليها يجب أن تكون أموالاً إضافية. هذا يعني ما بين 60 و100 مليون دولار من الأموال التي لم تكن موجودة من قبل لفائدة وسائل الإعلام. هذا ليس بالأمر الهيّن».

رغم أنّ الكثير لم يتّضح بعد، إلاّ أنّ هناك تفاؤلاً متزايداً بشأن الصندوق وأهدافه. وقالت باتيل: «ما يشجّعني على العمل هنا هو أنّها مبادرة ذات إمكانات إيجابية».

وأضافت: «يبدو الكثير من عملنا في الصحافة وفي غرف التحرير في الوقت الحالي وكأنّنا نجدف على متن قارب به ثقب كبير. ورغم بذلنا لقصارى جهدنا، فإننا لا نتقدّم. نحن فقط نجدّف في الفراغ. بالنسبة لي، يملك الصندوق إمكانات إيجابية. وأعتقد أنّه إذا تم تمويلنا بشكل أفضل، بالإضافة إلى وجود غرف تحرير مدارة بشكل أفضل، سيكون لدينا وسائل إعلام فعّالة. وبعد ذلك يمكننا العمل على الإصلاح التنظيمي ويجب أن يحدث كلّ ذلك، لكن علينا أولاً أن نقوم بالصحافة للوصول إلى تلك النقطة».

"يبدو الكثير من عملنا في الصحافة وفي غرف التحرير في الوقت الحالي وكأنّنا نجدف على متن قارب به ثقب كبير. ... إذا تم تمويلنا بشكل أفضل، بالإضافة إلى وجود غرف تحرير مدارة بشكل أفضل، سيكون لدينا وسائل إعلام فعّالة."

خديجة باتيل، رئيسة قسم البرمجة، الصندوق الدولي لوسائل الإعلام ذات الصالح العام

الفصل الأوّل (تعليم الصحافة)

- **خريطة لمؤسسات الوسائط الرقمية في أمريكا اللاتينية ومنهج تعليمي جديد ريادة الأعمال في مجال الصحافة**
تتوفّر «نقطة الانقلاب» ونقطة الانطلاق» باللغتين الإنجليزية والإسبانية على موقع SembraMedia، وهو /https://www.sembramedia.org، والذي يتضمّن أيضاً المنهج التعليمي باللغة الإسبانية.
يمكن للأساتذة المهتمين بالانضمام إلى شبكة أساتذة ريادة الأعمال في مجال الصحافة القيام بذلك من خلال https://profesores.sembramedia.org.

- **كيف ستغيّر ريادة الأعمال في مجال الصحافة عالمنا**
كيف يجب أن يكون نموذج العمل الجديد للصحافة في عالم يتوقّع فيه المواطن العادي بشكل متزايد أنّ تكون الصحافة خدمة تُقدّم مجانًا (أو على الأقلّ مدعومة من قبل طرف آخر)؟
https://www.rohitbhargava.com/2011/01/how-entrepreneurial-journalism-will-change-our-world.html

الفصل الثاني (إندونيسيا)

- **كيف تحوّلت IDN Media من مشروع هاو إلى واحد من أسرع مواقع جيل الألفية نمواً في إندونيسيا مقابلة مع المؤسس وينسون أوتومو**
https://splicemedia.com/stories/winston-utomo-idn-times-indonesia-millennial-sites

- **IDN Media**
https://www.idn.media/

الفصل الثالث (شيلي)

- **منصة دفع شيلية تساعد وسائل الإعلام المستقلة والمحلية في جلب المزيد من الأموال مقابلة مع المؤسس ميغيل باز.** https://latamjournalismreview.org/articles/chilean-payment-platform-reveniu-helps-organizations-independent-and-local-media-to-bring-in-more-money/

- **Reveniu**
https://reveniu.com/

الفصل الرابع (لبنان)

- **هناك أمل لوسائل الإعلام التقليدية وخاصة الصحافة**
  مقابلة مع ميشال حلو، المدير التنفيذي لـL'Orient-Le Jour
  https://www.youtube.com/watch?v=e6qiNvERtbs

- **شركات الإعلام الرقمي الناشئة في العالم العربي**
  تقرير من مؤسسة مهارات عن رواد الأعمال في مجال الإعلام الرقمي في لبنان والمغرب والأردن.
  https://digitalmediaviability.com/wp-content/uploads/2020/04/Digital-Media-_Startup-Companies-in-the-Arab-world-2019.pdf

- **L'Orient-Le Jour**
  https://www.lorientlejour.com/

- **شبكة للصحافة الاستقصائية لمنطقة الكاريبي**
  شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي هي المنظمة الرائدة في المنطقة في مجال انتاج قصص لمنصات متعدّدة.

الفصل الخامس (المناصرة)

- **مجلس الناشرين الأوروبيين**
  https://www.epceurope.eu/

- **الصحافة الحرة تتطلّب صحافة مستقلة وجريئة ومتوازنة**
  بيان موقف من مبادرة حرية الصحافة في زامبيا
  https://www.lusakatimes.com/2020/05/03/free-press-require-independent-fearless-and-balanced-journalism-fpi/

- **دراسة استقصائية لمبادرة الصحافة الحرة تكشف عن تقليص وسائل الإعلام في زامبيا للعاملين والرواتب بسبب كوفيد-19**
  تجري مبادرة الصحافة الحرة دراسة استقصائية لتأثير الكوفيد مع الرابطة العالمية لناشري الأخبار.
  http://www-.wan-ifra.org/articles/2020/08/25/about-8-of-zambias-media-cuts-jobs-salaries-due-to-covid-19-reveals-fpi-survey

الفصل السادس (جنوب إفريقيا)

- **التحديات التي تواجه الإذاعات المجتمعية والتدخلات لحلّها**
  إحاطة حكومية من وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها.
  https://pmg.org.za/committee-meeting/29780/

- **وكالة تنمية وسائل الإعلام وتنوعها**
  https://www.mdda.org.za/

- **Ugu Youth Radio**
  https://www.facebook.com/uguyouthradio/

- **Jozi FM**
  https://www.jozifm.co.za/

- **Radio Riverside**
  https://www.facebook.com/riverside982fm/

الفصل السابع (وسائل الاعلام العامة)

- **The Public Media Alliance**
  https://www.publicmediaalliance.org/

الفصل الثامن (البرازيل)

- **Lupa، أوّل وكالة لتقصي الحقائق في البرازيل**
  مجموعة مختارة من القصص التي دقّقت الوكالة في صحّتها.
  https://piaui.folha.uol.com.br/lupa/

- **الشبكة الدولية لتقصّي الحقائق**
  بمبادرة من معهد بوينتر، تجمع الشبكة منظمات تقصّي الحقائق من جميع أنحاء العالم لتقاسم أفضل الممارسات وتعزيز الدراية الإعلامية. https://www.poynter.org/ifcn/

الفصل التاسع (باكستان)

- **كيف تخطّت Jang Media أزمة الكوفيد-19**
  المدير الإداري سرمد علي يتحدّث عن التجربة في القمة الإلكترونية لقادة الإعلام في آسيا لعام 2020 (الرمز الزمني 24:24 على التسجيل)
  https://www.youtube.com/watch?v=XurngQTQVV8&list=PLoI_JTd83w-oSuOlm5VlmjSdQYAKCvbBv&index=4

- **إطلاق Media Lab، أوّل حاضنة لشركات الوسائط الرقمية الناشئة في باكستان**
سيساعد Media Lab، وهي مبادرة من Media Matters for Democracy، في صياغة وتطوير أفكار شركات ناشئة مبتكرة لوسائل الإعلام الرقمية والصحافة في البلاد.
https://www.digitalrightsmonitor.pk/new-initiative-launched-to-support-media-innovation-in-pakistan/

الفصل العاشر (منطقة الكاريبي)

- **شبكة للصحافة الاستقصائية لمنطقة الكاريبي**
شبكة الصحافة الاستقصائية في منطقة الكاريبي هي المنظمة الرائدة في المنطقة في مجال انتاج قصص لمنصات متعددة.

الفصل الحادي عشر (الصندوق الدولي لوسائل الإعلام ذات النفع العام)

- **دراسة جدوى الصندوق، «تمكين أسواق وسائل الإعلام للعمل من أجل الديمقراطية»**
https://ifpim.org/wp-content/uploads/2021/04/IFPIM-Feasibility-Study-Final-April-29.pdf

اليوم العالمي لحرية الصحافة ومشروع اليونسكو لاستمرارية وسائل الاعلام

- **مؤشرات اليونسكو لاستمرارية وسائل الاعلام ترسم خريطة للمشهد**
توفر مؤشرات اليونسكو لاستمرارية وسائل الاعلام أداة لقياس مستوى استدامة وسائل الإعلام في بلد معيّن. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/IPDC/_ipdc59_Media_viability_indicators.pdf

- **استمرارية وسائل الاعلام: ركيزة المعلومات الجيدة وثقة الجمهور**
تتعرّض وسائل الإعلام المستقلة في جميع أنحاء العالم للتهديد وتحتاج إلى دعم إضافي لتعزيز قدرتها على الاستمرار إذا كانت تنوي مواصلة تقديم الأخبار والمعلومات الضرورية للديمقراطية والتنمية المستدامة. https://en.unesco.org/news/media-viability-pillar-information-public-good

- **الجلسة العامة حول مقوّمات استمرارية وسائل الإعلام في مؤتمر اليوم العالمي لحرية الصحافة، 3 أيار/مايو 2021**
https://www.youtube.com/watch?v=ravo9ts6HDU

- **الصحافة المجتمعية: دليل النمو والاستدامة في الأخبار المستقلة**
دروس بشأن كيف يمكن للوسائل الإخبارية أن تخدم مجتمعاتها بشكل أفضل، من خلال دراسات الحالة والمشورة الإدارية والمزيد . https://communitypoweredjournalism.com/

- **مقوّمات استمرارية وسائل الاعلام: ست استراتيجيات للنجاح**
أدّى التقدّم التكنولوجي إلى تعطيل النظام البيئي للوسائط. لا توجد طريقة واحدة للتغلّب على التحديات الاقتصادية لتشغيل وسيلة إعلامية، ولكن هناك عدّة أنماط. ما الذي تفعله الشركات الإعلامية الناجحة بشكل مختلف؟
https://www.dw.com/en/media-viability-6-strategies-for-success/a-48851981

- **تقرير الأخبار الرقمية لمعهد رويترز**
تتعقّب التقارير السنوية التطورات في وسائل الإعلام الرقمية، بما في ذلك التقدّم المحرز في نماذج الدفع واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي واستهلاك الأخبار الرقمية، الخ._https://www.digitalnewsreport.org/

- **اتفاق جديد للصحافة**
يقدّم تقرير فريق العمل التابع لمنتدى المعلومات والديمقراطية بشأن استدامة الصحافة خطة لتوفير ما يصل إلى 0.1% من الناتج المحلي الإجمالي سنوياً للصحافة لحماية وظيفتها في المستقبل.
https://informationdemocracy.org/2021/06/16/the-forum-on-information-and-democracy-calls-for-a-new-deal-for-journalism/

- **المنتدى العالمي لتنمية وسائل الإعلام**
يوفّر المنتدى العالمي لتنمية وسائل الإعلام عدداً من الموارد وفرق العمل لبناء استدامة الصحافة._
https://gfmd.info/internet-governance/

- **الصحافة والجائحة**
أجرى المركز الدولي للصحفيين ومركز تاو للصحافة الرقمية بجامعة كولومبيا دراسة استقصائية عالمية واسعة النطاق للصحفيين أثناء الجائحة لتحديد تأثير الجائحة على المهنة.
https://www.icfj.org/our-work/journalism-and-pandemic-survey

- **تتّخذ المنظمات الإخبارية خطوات للتعافي من عام من الصدمات**
تقرير معهد الصحافة الأمريكية حول سبعة تحديات مهمة يجب أن تأخذها المنظمات الإخبارية المحلية والإقليمية في الاعتبار أثناء محاولتها التعافي من هذه الصعوبات المتواصلة.
https://www.americanpressinstitute.org/publications/articles/how-local-news-organizations-are-taking-steps-to-recover-from-a-year-of-trauma/single-page/How Local

دفعت الجائحة الاتجاهات السابقة التي تواجه وسائل الإعلام الإخبارية المستقلة، سواء كانت إلكترونية أو تقليدية أو هجينة، إلى نقطة الأزمة. وفي حين اكتست وسائل الإعلام أهمية أكبر من أي وقت مضى بالنسبة للمواطنين كمصدر للمعلومات الموثوقة في عالم غير آمن ومتغير باستمرار، عانت غرف الأخبار الأمرين لدفع فواتيرها. واضطرت العديد من وسائل الإعلام المستقلة، بسبب الضغوط المالية، إلى الاستغناء عن موظفيها وحتى إغلاق أبوابها.

مع ذلك، حوّل عدد كبير من وسائل الإعلام والمسؤولين والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني والقطاع الخاص لحظة الأزمة هذه إلى فرصة من خلال اتخاذ إجراءات ملموسة. وتوصّلوا إلى طرق مبتكرة لتعزيز الاستمرارية من خلال مبادرات تدرّ عائدات وتساهم في المهمة المركزية للصحافة المستقلة.

تشكل جهودهم مصدر إلهام للمؤسسات الإعلامية في جميع أنحاء العالم. وللمساعدة في مضاعفة الإنجازات، يعرض منشور اليونسكو هذا 11 دراسة حالة يمكن أن تساعد في ضمان استمرارية وسائل الإعلام دون المساس باستقلالية التحرير ونزاهة الصحافة.



UNESCO
7, Place de Fontenoy, F-75352 Paris 07 SP, France

للمزيد من المعلومات، الاتصال على ipdc.secretariat@unesco.org



